MILIONÁRIO POR ACASO

A HISTÓRIA DA APPLE COMPUTER E SEU CRIADOR STEVE JOBS

Lee Butcher

MILIONÁRIO POR ACASO

A HISTÓRIA DA APPLE COMPUTER E SEU CRIADOR STEVE JOBS

Lee Butcher

Lee Butcher

MILIONÁRIO POR ACASO

A história da Apple Computer e seu criador Steve Jobs

Tradução

José Eduardo Ribeiro Moretzsohn

(Orelhas)

A Apple Computer foi o resultado da união de "dois Steves", como mais à frente ficaram sendo conhecidos: Steve Jobs e Steven Wozniak.

Steve Jobs era um rapaz genioso, cheio de vontades, que levava os pais na palma da mão. Adotado ainda criança, soube fazer sua vontade prevalecer sempre . Se não gostava de uma escola, logo exigia sua transferência para outra. E assim fez com tudo na vida: com a universidade, com a vida amorosa e também no campo profissional. Em choque constante com o estilo de vida materialista, resolveu partir para índia a fim de se autoconhecer, e o que conseguiu foi voltar chocado com a miséria e o corpo tomado de sarna.

Como habitante do Vale do Silício - onde também residiam seus pais -, chamado de o coração do mundo da computação e onde o incomum era a norma de vida, Steve Jobs era considerado uma pessoa totalmente excêntrica. De cabelos compridos, sempre descalço e usando roupas desbotadas, constituía o protótipo do hippie no meio de gênios da eletrônica. Foi exatamente um desses gênios - Steven Wozniak, na época também

ainda muito jovem - que Jobs veio a conhecer e que mais à frente se tornaria seu sócio.

Steven Wozniak era exatamente o oposto de Jobs: fanático por eletrônica, dedicava todo o seu tempo ao estudo e à pesquisa. Tranqüilo, equilibrado, só queria estudar e levar uma vida pacata. Dinheiro para ele nunca representou tudo, e ambição era palavra que não constava no seu dicionário de vida. Como ímã, os dois se atraíram e, após longas discussões, decidiram criar a Apple Computer: uniram a ambição e a incrível capacidade de negociação de Jobs com a genialidade e o conhecimento de Wozniak.

Milionário por Acaso é exatamente a reconstituição dessa sociedade, de seus altos e baixos, assim como do mundo da eletrônica e da indústria de computadores.

Lee Butcher nos oferece um relato fascinante da criação do primeiro Apple, mais à frente do Macintosh competindo com os computadores pessoais da IBM, da criação do Apple II e da guerra interna com o Macintosh, gerando uma divisão e competição entre os próprios funcionários da empresa.

A contratação de John Sculley, ex-dirigente da Pepsi Cola, para controlar a geniosidade e impulsividade de Jobs, culminando com a demissão do intratável e "Recusa Tudo", como Jobs era conhecido na Apple, é um dos pontos altos do livro.

E, finalmente, a criação da NeXT, gerada da associação de Steve Jobs com Ross Perot, vem fechar o capítulo da guerra Apple Computer x Steve Jobs definitivamente.

Sem dúvida, Milionário por Acaso é uma narrativa empolgante da ascensão meteórica de um rapaz de 20 anos que consegue acumular uma fortuna de centenas milhões de dólares em curtíssimo espaço de tempo.

É ler e conferir.

LEE BUTCHER foi editor do The San Jose Bussiness Journal , de 1985 até fevereiro de 1986, quando ocorreu a desavença entre Steve Jobs e John Sculley. Editor de diversas publicações na área de negócios, incluindo o Texas Bussiness e o Florida Trend , ganhou 32 prêmios na i área de reportagens jornalísticas.

Contracapa

Steve Jobs é uma lenda viva.

Aos 20 anos de idade criou a Apple Computer, que entrou para o rol das 500 Empresas Mais Ricas, bem mais rápido do que qualquer outra na história.

Aos 25 anos possuía um patrimônio de 256 milhões de dólares.

Aos 30 anos foi demitido por John Sculley, o presidente que ajudou a recrutar.

Nesta biografia não-autorizada, o premiado jornalista Lee Butcher fala de um garoto excêntrico, de boa conversa e dinâmico, cuja tenaz persistência transformou um negócio de fundo de garagem numa empresa bilionária.

Filho adotivo, Steve Jobs abandonou a universidade, partiu para a índia em busca de si mesmo, retomou, conheceu Steven Wozniak e tomou-se... milionário por acaso.

"Um livro claro, provocante... Milionário por Acaso é fascinante."

- The New York Times Book Review.

"... Absorvente [...] é a crônica de uma história comercial das mais provocadoras de nossa época."

- West Coast Review Books. --

Leia também:

E o Outro Vacilou

Roger Enrico e Jesse Kombluth

MacDonald’s: A Verdadeira História do Sucesso John F. Love

Perfil de Águia

Michael Maccoby

Quem Matou a CBS? Peter J. Boyer

Rude Despertar

Maryanne Keller

A Peter Miller,

agente literário e cinematográfico,

grande empreendedor de êxitos

que têm sido para mim fonte de inspiração.

Sumário

Introdução

É impossível escrever uma biografia significativa de Steven Jobs sem incluir Stephen Wozniak. Wozniak foi o gênio da eletrônica que criou o primeiro computador Apple, mas os dois já eram amigos antes disso. Quatro anos de idade os separavam e, por conseguinte, os vários episódios que compõem suas vidas e que levaram à criação da Apple Computer não ocorreram concomitantemente. A primeira parte deste livro tenta apresentar as principais características de cada um, não necessariamente em ordem cronológica. A diferença de idade e a discrepância dos caminhos de cada um impossibilitam tal abordagem.

Jobs, por exemplo, apesar de demonstrar interesse mais do que passageiro por eletrônica, não chegou a se tornar um expert . Sua única contribuição para a criação do primeiro computador Apple foi no desenho de seu gabinete. Era um jovem instável que saltava de um interesse a outro e se dizia especialista em tudo que empreendia. Autêntico fruto da década de 1960, explorou o mundo das drogas alteradoras da consciência, experimentou a vida comunitária dos hippies e demonstrou ávido interesse, ainda que fugaz, por estilos de vida e filosofias alternativas. Passou boa parte da juventude nas comunidades dos Hare Krishnas e foi à índia estudar filosofia oriental.

Wozniak, por outro lado, imergira na eletrônica antes mesmo de ingressar no segundo grau. Todas as demais atividades empalideciam à sombra dessa adoração que o absorvia. Todos que o conheciam, inclusive seus familiares, consideravam-no "fora do mundo", era assim que se sentia feliz e não achava que estivesse

desperdiçando sua vida. Ao contrário de Jobs, era um "homem irrepreensível", com saudável desconfiança das drogas. Também evitou experimentar os estilos de vida alternativos, em grande parte porque estava envolvido demais com a eletrônica.

Retratei Wozniak e Jobs em pontos-chaves, isolados, de suas vidas. Algumas vezes foram simultâneos, mas, na maioria deles, distintos. Um calouro do segundo grau que pula de um

interesse para outro é bem diferente de um amigo mais velho que mergulha na eletrônica a qualquer preço.

No início, as duas vidas entrelaçaram-se apenas esporadicamente, só começando a fazer dupla quando da criação da Apple Computer. Apesar disso, as aventuras iniciais e o crescimento de Wozniak e Jobs são importantes para a sua ligação posterior com a Apple, e os primeiros anos são apresentados em ordem de importância e não cronológica. Começo com um capítulo sobre a metamorfose da eletrônica, das válvulas aos microprocessadores, porque, sem o microprocessador, teria sido impossível a Wozniak criar o primeiro computador pessoal prático.

É notório como as empresas sempre tentam usar a imprensa para tirar o melhor proveito, e, nisto, poucas superaram a Apple. No início, houve grande empenho em promovê-la e, ao fazê-lo, a Apple criou a lenda dos "dois Steves", dando a impressão de que Jobs e Wozniak eram os inventores do computador pessoal, o que constitui uma mentira deslavada. Quando Jobs foi demitido dos cargos de diretor operacional da divisão Macintosh e de diretor-presidente da Apple, os mesmos publicitários, antes tão solícitos em promovê-lo, lançaram uma cortina de ferro sobre a gestão de Jobs na Apple. A Agência Regis McKenna, que cuidava da publicidade da empresa e auxiliava na criação das estratégias de Marketing, nada quis declarar sobre a Apple. John C. Sculley, que foi o terceiro presidente da empresa e destituiu Jobs da direção da companhia, também não comentou qualquer aspecto da gestão de Jobs na Apple. O responsável pela conta de Sculley na Regis McKenna não quis falar sobre ele, exceto que "É um homem delicado que odeia o termo [amiúde

aplicado a ele] "administrador profissional". O próprio Regis McKenna não deu depoimentos sobre a Apple, e tampouco Michael Scott, que foi o primeiro presidente da empresa e travou intensa guerra contra Jobs. A reação de Jobs, típica de quem quer manter o controle, foi ventilada por intermédio de um de seus amigos íntimos, que disse "Mr. Jobs vai decidir se um livro deve ser escrito, e vai resolver também quando deverá ser escrito, o que constará nele, e vai escolher o autor".

Dos dois principais envolvidos originalmente com a Apple, somente Stephen Wozniak dispôs de tempo, explicações e elucidações. Este livro é uma tentativa de contar a verdade a respeito da Apple e do papel desempenhado por Steven Jobs, não só no começo quanto nos anos tempestuosos que quase fizeram a empresa desmoronar. Jobs e Wozniak, um dia, foram amigos íntimos, mas a amizade ruiu por causa da política interna e da ânsia inesgotável de Jobs por poder. Atualmente, após terem aparado algumas arestas, encontram-se de vez em quando, mas o relacionamento é distancioso, porque Wozniak não confia em Jobs.

A indulgência do leitor será necessária na parte do livro que descreve a ascensão de Jobs e Wozniak. Com o passar dos anos, muita gente que os conhecia se afastou deles, deixando-os de mão. Os capítulos iniciais são uma tentativa de colocar em evidência pessoas e acontecimentos, bem como de mostrar como os dois se conheceram e formaram a Apple Computer Company no canto de uma garagem da Califórnia.

Apesar de ter pouco a ver com a criação do primeiro computador pessoal que gerou a Apple Computer, muitos acham que Jobs tornou-se importante por se ter pendurado na fralda da camisa de Wozniak. Daí o título, Milionário Por Acaso .

Judy Smith e Frances Nelson são os nomes fictícios de pessoas importantes na vida de Steve Jobs. Seus nomes foram mudados por não se tratar de figuras públicas.

Quando Jobs foi afastado da Apple, muita gente achou que ele se encontrava na pior, coisa que jamais aconteceu, na verdade. Até ele próprio se questionou se

não teria sido um mero tripulante do foguete que era a empresa. Quem não gostava de Jobs arranjou um jeito de cobri-lo de ridículo; não foram poucos os que riram quando ele fundou a NeXT, que zombaram quando seus prazos esgotavam, ridicularizavam a tecnologia que ele vinha utilizando e afirmavam que, certamente, não obteria sucesso.

Jobs bombardeou-os com um computador muitos anos à frente do de seu concorrente mais próximo. Aplicou-lhes um golpe duplo ao assinar contratos multimilionários com a IBM e a Businessland. Jobs transformou a NeXT de piada em

indústria-líder e riu por último na cara de quem o provocara. Embora tivesse exercido influência desintegradora na Apple, seu sucesso na NeXT provou que, não importa quantas falhas tivesse cometido, estava muito longe de ser um milionário por acaso.

Várias pessoas ligadas à Apple Computer, a Steve Jobs e a Steve Wozniak falaram à vontade, muitas extra-oficialmente. Outras tantas recusaram fazer comentários, mesmo com a garantia do anonimato. Quero agradecer especialmente a Stephen Wozniak, que abriu espaço em sua agenda tão ocupada para conversar comigo horas a fio. Quero também agradecer a colaboração de Cindy Privett, repórter que cobre a coluna de high-tech para o San Jose Business Journal; a Tim Bajarin, vice-presidente de pesquisa na área de microcomputadores da Creative Strategies, em San Jose; a Ash Jain, vice-presidente da divisão de aprimoramento de produtos da Apple para a AST Research em Irvine, Califórnia; a Trip Hawkins, ex-funcionário da Apple, atualmente presidente da Electronic Arts; a Jef Raskin, que criou a concepção do computador Macintosh na Apple, sendo hoje presidente da Information Appliances, em Menlo Park, Califórnia; a Bana Witt, uma das primeiras funcionárias da Apple que hoje tenta a carreira de cantora; e a Stephen Jones, também repórter de high-tech do San Jose Business Journal . Agradeço ainda a Don Keough, que possibilitou minha presença no Vale do Silício no período mais dramático do desenrolar desta história. Sem a ajuda dessas pessoas e de várias outras que não podem ser mencionadas, este livro não teria sido escrito. Meus agradecimentos sinceros a todos que falaram abertamente sobre assunto tão delicado.

Capítulo 1

DOS MONSTROS AOS MICROCHIPS

Steve Jobs e Steve Wozniak, além de frutos da década de 1960, foram também herdeiros dos avanços na ciência da eletricidade que começaram quando Thomas Edison inventou a primeira lâmpada comercial. A descoberta de Edison, um avanço científico, foi também arauto da união de interesses

científicos e comerciais que viriam mudar o mundo. Quando Edison inventou a lâmpada, a eletricidade aquecia um filamento no interior de um bulbo a vácuo e gerava luz, mas não desempenhava função "inteligente".

Ficou para Lee DeForest, matemático e engenheiro americano, criar as válvulas capazes de fazer mais do que gerar calor e luz. A válvula que inventou amplificava o som, espécie rudimentar de "inteligência". O invento de DeForest dividiu a ciência da eletricidade, criou o campo da eletrônica e viabilizou comercialmente o rádio, o radiotransmissor, o telégrafo sem fio e o serviço telefônico interurbano.

O invento ocorreu no início da década de 1900, e a válvula foi considerada, anos a fio, o coração da nova ciência da eletrônica. As válvulas, entretanto, ocupavam muito espaço. Um rádio, hoje em dia, pode caber na palma da mão, mas os primeiros eram alojados em gabinetes do tamanho de um baú. Passaram-se anos sem conquistas significativas, e estas válvulas continuavam a ser os alicerces dos sistemas eletrônicos quando, durante a Segunda Guerra Mundial, nasceu a era do computador. Naquela época, os militares recrutaram um exército de físicos, matemáticos e engenheiros eletrônicos para criar sistemas de radar e computadores capazes de localizar navios e aviões inimigos e de monitorar a trajetória de foguetes e projéteis de artilharia. O computador, criado por este esforço maciço, chamou-se ENIAC, acrônimo de Electronic Numerical Integrator and Computer [Integrador e Computador Eletrônico Numérico], anunciado como o primeiro cérebro eletrônico da América.

O ENIAC continha milhares de válvulas e era muitíssimo complicado. Estas válvulas apresentavam também índice elevado e indesejado de falhas. Em 1943, antes do ENIAC, Howard Aiken, de Harvard, tentara resolver os problemas gerados pelas válvulas, usando uma série de relês eletromagnéticos num computador chamado Mark I, que o ENIAC logo tornou obsoleto. O enorme ENIAC era 500 vezes mais rápido do que o Mark I. Somava 500 números em um segundo e multiplicava dois números de 23 dígitos em menos de cinco segundos. Consumia enorme quantidade de energia e, diz

a lenda do ramo, quando ligado, a luz de toda a Filadélfia enfraquecia.

O computador era tão grande, tão caro e consumia tanta energia que parecia não ter outro futuro além de uso governamental. Mais parecia um aposento do que uma máquina. Continha 18 mil válvulas, 70 mil resistores, 10 mil capacitores, 6 mil interruptores variados e um labirinto dos mais complicados em fiação elétrica. Com três metros e meio de altura, trinta metros de comprimento e um metro de profundidade, e pesando trinta toneladas, o ENIAC era um pesadelo da engenharia.

Não muito tempo depois da guerra, aperfeiçoou-se o computador, na forma do UNIVAC I, que se mantinha ainda dispendioso, e que foi afastado das operações militares quando a Remington Rand vendeu um de seus computadores para o Serviço do Censo dos Estados Unidos. O UNIVAC I ajudou a CBS a prever, em 1952, a vitória presidencial de Eisenhower sobre Stevenson, com base em pesquisas de boca-de-urna. As universidades e as grandes empresas eletrônicas começaram a demonstrar interesse em desenvolver computadores, e as pesquisas da época indicavam, aos que trabalhavam em eletrônica, que eles poderiam ter seu tamanho reduzido, e que a redução no custo iria viabilizá-los comercialmente.

Um motivo de otimismo foi o desenvolvimento de uma peça revolucionária chamada transistor, cujo potencial, entretanto, só era reconhecido por alguns engenheiros eletrônicos e físicos. O The New York Times escreveu sobre o transistor em 1948, mas era tão ínfimo o

interesse, que a matéria, publicada nas páginas internas, dizia:

Uma peça chamada transistor, que tem várias aplicações em rádio, onde a válvula é comumente empregada, foi demonstrada ontem pela primeira vez nos Laboratórios Bell Telephone, Rua West, 463, onde foi inventada.

A peça foi demonstrada num rádio-receptor, que não continha válvulas convencionais. O transistor foi usado como amplificador, mas alega-se que também pode ser usado como oscilador, pois é capaz de criar e enviar ondas de rádio.

Na forma de diminuto cilindro metálico, com cerca de meia polegada de comprimento, o transistor não contém invólucro a vácuo, grade, placa ou vidro para afastar o ar. Tem ação instantânea, não precisando perder tempo com aquecimento, já que, ao contrário da válvula a vácuo, não gera calor.

As partes funcionais da peça consistem unicamente de dois fios finos que entram numa cabeça de material semicondutor sólido soldado em base metálica. A substância desta base de metal amplifica a corrente ali transportada por um dos condutores e o outro leva embora a corrente amplificada.

O Times , sem dúvida, não deu a importância devida ao assunto, mas o transistor foi anunciado como o maior avanço da eletrônica. Os visionários começaram a vislumbrar computadores menores, mais simples ebaratos que consumissem bem menos energia do que o monstruoso ENIAC. Três físicos que trabalharam no transistor receberam Prêmios Nobel por seus esforços.

O transistor era o precursor do microchip, ainda muito distante, então, e demorou a pegar, porque poucos engenheiros eletrônicos o compreendiam, e, mais ainda, não levavam muita fé nele. As publicações especializadas demoraram anos a fio para reconhecê-lo como a grande revolução dos últimos tempos e, por isso, as válvulas continuaram sendo os pilares básicos da ciência da eletrônica.

A pesquisa do transistor propiciou rápido avanço na utilização de material em estado sólido na eletrônica. Os Laboratórios Bell eram uma das empresas mais agressivas nas pesquisas para desenvolver o

amplificador de estado sólido [solid-state]. Dois pesquisadores da Bell iriam desempenhar papel que transcendeu em muito o mero trabalho da empresa; eram Walter Brattain e William Schockley. Brattain, engenheiro Ph. D. em física da Universidade de Minnesota, entrara para os Laboratórios Bell em 1929 e, depois de passar algum tempo pesquisando válvulas, fora designado para o desenvolvimento de materiais em estado sólido. Shockley, que desempenharia mais tarde importante papel na transformação do Vale do Silício no maior centro de alta tecnologia da nação, entrara para a Bell em

1936 depois de receber seu Ph. D. em física do MIT. Assim como Brattain, tivera pequena participação na pesquisa de válvulas, sob a supervisão de Clinton Davidson, laureado com o Prêmio Nobel. Com o tempo, seu interesse pela física do estado sólido colocou-o em contato com Brattain, juntando-se à equipe de pesquisa do novo campo de semicondutores.

A Bell criou também um grupo de químicos e metalúrgicos para investigar as propriedades do silício, intensamente estudado durante a Segunda Guerra Mundial como semicondutor. Exceto o oxigênio, o silício é o elemento mais abundante na natureza e forma o ingrediente básico da areia, do quartzo, do vidro, dos tijolos e do concreto. Toma-se excelente semicondutor de eletricidade quando em forma relativamente pura. Em 1945, o grupo de Shockley concentrou esforços no silício, juntamente com outra substância, chamada germânio, também excelente semicondutor, mas, quanto à tentativa de criar um amplificador de estado sólido, a equipe estagnava.

Coube a John Bardeen, enfim, abrir a brecha. Em fins de 1947, Bardeen e Brattain colocaram, sobre um pedaço de germânio, fios finíssimos e tão pequenos que seus contatos distavam apenas dois milésimos de polegada. Em 23 de dezembro de 1947, na Bell, realizaram uma demonstração e lograram êxito em amplificar a voz. O semicondutor não possuía partes móveis, relês, válvulas, grade eletrônica ou quaisquer outros elementos usados na eletrônica básica. Contudo, era um autêntico amplificador de estado sólido. Foi chamado transfer resistance device [dispositivo de resistência à transferência], e, reduzido para "transistor", o nome pegou. A possibilidade de usar a eletrônica de estado

sólido e um dispositivo 100 vezes menor em lugar da válvula estava demonstrada com êxito.

Shockley, Bardeen e Brattain ganharam o Prêmio Nobel de física em 1956 por ter descoberto o efeito transistor, e, na época, cerca de 26 empresas vinham fabricando transistores sob licença da Bell. Os semicondutores já vinham proporcionando mudanças radicais no mundo da eletrônica, e um dos que as fomentavam era o Departamento de Defesa dos Estados Unidos, tendo criado o Subpainel sobre Dispositivos Semicondutores para expandir seu Painel sobre Válvulas Eletrônicas. A nova

iniciativa despejou imediatamente cinco milhões de dólares na pesquisa de transistores, pois o Departamento de Defesa tinha pressa de substituir as válvulas, que apresentavam assustador índice de falhas. Comprou quase todos os 90 mil transistores fabricados em 1952 e, em vez do germânio, passou a usar o silício, que abria a possibilidade para a existência de semicondutores ainda menores e mais poderosos. A maior vantagem do silício era que seu ponto de fusão é em 1.420°C, ideal para os ambientes muito atritados, como os que geram os foguetes e os mísseis.

Apesar dos avanços na tecnologia dos semicondutores, as válvulas demoraram muito a desaparecer. A produção de semicondutores era dispendiosa e lenta e, mesmo uma compra maciça do Departamento de Defesa durante a Guerra da Coréia, que ajudou a reduzir seu custo, não impediu que o governo, ao mesmo tempo, continuasse incentivando a pesquisa de válvulas. Quando a IBM resolveu entrar no ramo de computadores, usou válvulas para produzir em massa 701 computadores eletrônicos, e seu maior cliente eram os militares.

Um sistema computadorizado de informação, há três décadas, era verdadeiro trambolho, e vários aposentos eram necessários para abrigar os tantos aparelhos que desempenhavam as diferentes funções. A informação tinha que ser perfurada em cartões numa sala repleta de ruidosos estalidos. Os cartões tinham que ser classificados em outra máquina, conferidos em outra, e só faziam sentido depois de passar por mais outra. Além de o equipamento ser muito pesado, o sistema requeria pessoal treinado para operá-lo. Em meados da década de 1950, a IBM dominava o mercado, usando válvulas

em suas máquinas. Nem a IBM, nem outra qualquer, previa a mudança radical que a eletrônica dos semicondutores iria provocar nos computadores.

. Em 1955, muitas ocorrências realçaram a eletrônica do estado sólido e desviaram a ênfase geográfica do Leste para a região sul da Baía de San Francisco, hoje conhecida como Vale do Silício. A IBM começara a perceber que os transistores eram importantes na construção de computadores, e William Shockley voltara para Paio Alto, Califórnia, onde vivera

anteriormente. Despedira-se dos Laboratórios Bell, em 1954, para montar sua própria empresa, e escolhera Paio Alto para sediá-la, em grande parte por causa da Universidade de Stanford e de um catedrático de lá, homem desbravador, de nome Frederick Terman, que se vinha dedicando a integrar a pesquisa universitária com os vários ramos da alta tecnologia. Terman incentivava os formandos a não irem buscar a sorte no Leste, e procurava convencê-los das vantagens de permanecer na região e iniciar negócios próprios. Dois bacharéis seguiram este conselho, William Hewlett e David Packard, tendo permanecido no Vale, usando garagens como oficina e montando, com o tempo, a Empresa Hewlett-Packard. Hoje uma das maiores empresas eletrônicas do mundo exerceria grande impacto sobre as vidas de Steve Jobs e Steve Wozniak. A determinação de Terman em unir as necessidades da pesquisa universitária ao ramo da alta tecnologia produziu a criação do Parque Industrial de Stanford, onde os recém-formados podiam montar seus próprios negócios.

Era a situação ideal para os Laboratórios Shockley de Semicondutores, cujos empregados, escolhidos a dedo por Shockley, formaram, juntamente com outros cientistas jovens e brilhantes, um quadro de especialistas muito bem entrosado e centrado em Stanford, todos empenhados na pesquisa dos semicondutores. O Vale, na época, era quase totalmente agrícola, com árvores frutíferas e acres e mais acres de ameixeiras; pairava no ar, entretanto, muita expectativa. Várias empresas, como a Hewlett-Packard, a Varian Associates, a Admirai, a General Electric e a Sylvania, já operavam ali, e um grupo da IBM se transferira para San Jose a fim de implantar um centro de pesquisas.

Os

Laboratórios

Shockley

de

Semicondutores, estabelecidos como subsidiária da Beckman Instruments, foram a primeira empresa de semicondutores na região Paio Alto-Santa Clara. Voltada para a pesquisa e mantendo laços estreitos com Stanford, sua meta era desenvolver a tecnologia necessária para fabricar semicondutores lucrativamente.

Por ser o pai do transistor, Shockley conseguiu recrutar os jovens mais talentosos em semicondutores e não demorou para

cercar-se de engenheiros e físicos brilhantes que se lançaram de corpo e alma à pesquisa da fabricação de semicondutores economicamente viáveis e confiáveis.

A produção de semicondutores era uma ciência dispendiosa e inexata, e, apesar de representarem até então a tecnologia mais avançada no mundo, o processo de sua fabricação era arcaico. O produto final era concluído numa linha de montagem instalada em aposentos onde muitas mulheres diligentes cortavam-nos e classificavam-nos com pinças e tesouras.

Em 1957, sete empregados dissidentes saíram da Shockley e obtiveram financiamento com Haydon Stone, que andava envolvido com a Fairchild Camera and Instruments. O presidente da Fairchild, John Carter, ciente das descobertas que a guerra trouxera para os semicondutores, insistiu em que a empresa auxiliasse a Fairchild a ingressar no mundo do transistor de estado sólido. Como semicondutor, o grupo planejava usar o silício.

Apelidado, por Shockley, de "os oito traidores", o grupo convenceu o físico Robert Noyce a juntar-se a ele. Noyce era filho de um pastor de lowa e, na infância, passava horas a fio desmontando e remontando Modelos T. Colara grau de engenharia em física na Faculdade Grinnell, onde, enquanto ali esteve, era fascinado pela eletrônica de estado sólido, interesse que aumentou muitíssimo quando recebeu seu Ph.D. do MIT e, a seguir, trabalhou na divisão de transistores da Philco.

Noyce atraía as pessoas como ímã. Seus traços angulosos tornavam sua fisionomia severa, o que não correspondia a seus modos gentis.

Quando juntou-se aos "oito traidores", tinha 29 anos; a operação financeira foi consolidada, e a Fairchild Semiconductor iniciou suas atividades perto de Paio Alto e Mountain View. A Fairchild Camera and Instruments detinha a opção de comprar a nova empresa, caso lograsse êxito. Noyce acredita que a criação da Fairchild Semiconductor provocou verdadeira reviravolta no Vale e o início do espírito empresarial. Diz que as pessoas, assim como ele, que pensaram que fossem depender de salários a vida inteira, viram ali a oportunidade de

obter paridade acionária, implantando empresas. "Foi uma grande revelação e motivação também", diz.

Os acontecimentos mundiais também tiveram papel significativo no desenvolvimento do semicondutor. Em 1957, os russos lançaram o Sputnik, o primeiro satélite que o homem fabricou e colocou na órbita da Terra. Os militares ficaram alarmados e intensificaram seu interesse na miniaturização. Os Estados Unidos precisavam de tecnologia funcional, por mínima que fosse, se quisessem lançar seu próprio satélite e alcançar os russos na corrida espacial. O Departamento de Defesa custeou dezenas de projetos de pesquisa com vistas a criar a eletrônica de estado sólido. A idéia não era nova; problema que incomodava os engenheiros de pesquisa era como concretizá-la. Estes programas resultaram na invenção de um circuito integrado, conhecido como microchip, criado simultaneamente na Texas Instruments e na Fairchild Semiconductor. Noyce foi nomeado chefe de pesquisa e desenvolvimento da Fairchild em 1959, dando início a sério trabalho sobre transistores de silício. Embora o silício fosse ideal nos ambientes muito atritados, o processo de fabricação era ainda canhestro, exigindo acabamento manual para a fiação. Noyce e Gordon Moore, também físico, estudaram uma maneira de ligar os transistores, sem usar fios, a um corpo sólido. Acreditavam que, se era possível inventar um transistor único, sem partes móveis, com poucos fios, a partir de pequena peça de silício envernizada, seria possível enfiar dezenas de resistências e outros circuitos eletrônicos menores numa única peça de silício. A idéia funcionou e, mais, demonstrou que quanto menor o semicondutor, tanto melhor ele operava. Noyce registrou a patente de um circuito integrado em 30 de julho de 1959, quase na

mesma época em que Jack Kilby, na Texas Instruments, registrava uma para "Circuitos Eletrônicos Miniaturizados". Após um processo sem resultados conclusivos, Kilby e Noyce ficaram conhecidos no ramo como os co-inventores do circuito integrado.

Logo outras empresas similares começaram a fazer pequenas mudanças e a fabricar seus próprios semicondutores, problema que ainda hoje assola o Vale. A Fairchild

Semiconductor foi adquirida pela matriz e galgou rapidamente a casa dos 150 milhões de dólares de faturamento anual. Milhões de dólares fluíram para o Vale à medida que se multiplicavam as indústrias de semicondutores. A eletrônica jamais seria a mesma novamente. Na década de 1950, um pé cúbico continha mil válvulas. Por volta de 1958, o mesmo espaço continha milhões de transistores de estado sólido com capacidade para executar funções inacreditáveis.

Nasceram muitas empresas novas, incluindo a National Semiconductor e a Intel, hoje líderes do ramo da indústria de semicondutores. Charles Sprock, que rompera com a Fairchild Semiconductor, era o diretor-presidente da National Semiconductor quando Noyce dali saiu para formar a Intel. O ramo dos semicondutores estava em tamanha ebulição que nem se exigia aos novos industriais apresentar planos de negócio aos financistas; bastava dizer que iam ingressar no ramo, e o dinheiro aparecia no transcurso natural dos acontecimentos.

Dezenas de novos chips de silício começaram a sair aos borbotões do Vale, cada um mais sofisticado do que o outro. A Intel fez história em 1970, quando aprendeu a produzir semicondutores de baixo custo e a inserir nos chips funções mais complicadas. Quando a Intel introduziu o chip 1103, de memória de acesso aleatório (RAM-Random Access Memo ry), a indústria eletrônica vivenciou verdadeiro frenesi. O Intel 1103 podia armazenar mais de mil bits em dados de computadores binários e abriu espaço para a fabricação de modelos menores e muito mais poderosos do que os computadores centralizadores. A velha guarda da eletrônica estava atônita. O microchip continha

verdadeiro labirinto de elétrons que se moviam em canais microscópicos numa peça de silício. Tinha até mesmo a capacidade, no mesmo chip, de operar circuitos de processamento aritmético e lógico. Todos os demais componentes do sistema completo poderiam ser inseridos em dois outros chips. A Intel criara a unidade central de processamento (CPU - Central Processing Unit), que é o verdadeiro coração do computador a plena capacidade, e fizera- o num minúsculo chip, medindo um oitavo a um sexto de

polegada. Neste minúsculo chip havia 2.250 circuitos individuais, visíveis apenas em microscópio.

Embora a CPU, sozinha, não executasse qualquer função e, para receber informação, tivesse que estar ligada a outro circuito eletrônico, parecia ter aplicações ilimitadas que dependiam somente de imaginação e capacidade do engenheiro. Logo foi empregada nos relógios digitais, nos fornos de microondas e em dispositivos eletrônicos capazes de produzir uma infinidade de sons. No começo, porém, não se vislumbrava a mudança radical que o chip impunha ao mundo do computador. Diz Robert Noyce:

Todo o ramo dos computadores era área que no início não enxergávamos. Parecia impossível que o fenomenal nível de sofisticação eletrônica, representado pelo microprocessador, pudesse vir a ter custo tão reduzido e, ainda assim, atender aos requisitos de consumo. As fechaduras são um exemplo. Há hoje muitas fechaduras controladas por microprocessadores, mas, naquela época, parecia impossível reduzir o custo destes sofisticados dispositivos eletrônicos a ponto de viabilizá-los em comparação com as simples fechaduras mecânicas. O mercado do microcomputador para fins domésticos e de lazer era área que também não percebemos no início, bem como todo o campo dos jogos eletrônicos.

A certa altura, nosso pessoal estimou que havia no mínimo 25.000 aplicações diferentes para o microcomputador, e claro estava que não poderíamos acompanhar todas.

Na edição de setembro de 1977, a Scientific American comparou o microprocessador ao ENIAC:

O microcomputador de hoje, com custo talvez de 300 dólares, tem capacidade de computação superior ao primeiro grande computador eletrônico, o ENIAC. É 20 vezes mais rápido, tem memória maior, é 100 vezes mais confiável, consome a energia de uma lâmpada e não a de uma locomotiva, ocupa 1/30.000 do espaço e custa 1/10.000. Pode ser adquirido

através dos Correios ou, então, na loja mais próxima do seu bairro.

A CPU foi a invenção que pavimentou a estrada dos computadores pessoais, embora suas possibilidades não fossem vislumbradas. Dois adolescentes, entretanto, perceberam-nas: Stephen Wozniak e Steve Jobs.

Capitulo 2

O MENINO DE OURO

Steve Jobs nasceu em 1956, ano em que William Shockley voltava para Paio Alto. Foi logo adotado por Paul Jobs e sua esposa, Clara. Paul trocava de emprego constantemente e, quando Steve estava com cinco meses de idade, a família mudou-se de San Francisco para San Francisco do Sul. O Jobs pai, em épocas diferentes, trabalhara em serviço de cobrança, recuperação de carros cujos proprietários estavam com as mensalidades atrasadas e fazendo cadastro para autorização de empréstimos a concessionárias de automóveis.

Paul Jobs tinha traços finos e usava o cabelo cortado à escovinha. Compensava o constrangimento de carecer de educação formal com gestos expansivos e bruscos. Fora criado numa fazenda em Germantown, Wisconsin, mas mudara-se com os pais para South Bend, Indiana, quando a fazenda não mais conseguia sustentar a família. Abandonou a escola no início da adolescência e, depois de percorrer o Meio-Oeste à procura de emprego, engajou-se na Guarda Costeira.

Jobs possuía toque de capricho na alma e, em proporções generosas, ousadia romântica. Quando seu

navio foi desativado em San Francisco, após a Segunda Guerra Mundial, fez uma aposta incomum com um colega marujo: ia encontrar uma esposa naquela cidade. Em suas idas à praia, quando de licença, passou a procurar a companheira potencial e conheceu-a quando marcou encontro com uma desconhecida. Clara vivera a maior parte da vida na área de San Francisco, mas arrumou as malas e voltou com Jobs, dispensado com honras, para o Meio-Oeste.

Jobs permaneceu lá alguns anos. Trabalhou como mecânico, depois tentou a sorte vendendo carros usados. A família sobrevivia, mas Paul, acreditando que poderia levar uma vida melhor se voltasse à costa oeste, mudou-se com a esposa, em 1952, para San Francisco, onde o casal, em 1956, tomou a importante decisão de adotar uma criança que foi batizada como Steven. Steven Jobs, à medida que crescia, foi-se tornando incomumente

questionador

e

ousado,

metendo-se constantemente em encrenca. Certa vez queimou a mão ao enfiar um grampo de cabelo numa tomada e, meses depois, quando montou com um amigo um laboratório químico, envenenou-se, bebendo a formicida que usavam nos tubos de ensaio, precisando se submeter a uma lavagem estomacal no hospital. Anos depois, ganhou uma irmã adotiva, e Paul Jobs, pai diligente, preocupado com o bem-estar da família, fez alguns seguros de vida para cobrir despesas de enterro e ajudar a família, caso viesse a morrer prematuramente.

Quando a financeira para a qual trabalhava transferiu-se para Paio Alto, comprou uma casa em Mountain View, região que começava a ser conhecida, em parte, como Vale do Silício. Steven não dormia bem, acordava cedo. E apoquentou a família até que os pais lhe compraram alguns brinquedos e um toca- discos para distraí-lo. Era o astro dos filmes domésticos feitos com as crianças da

vizinhança, e gostava de representar o espião, trajando a capa e o chapéu do pai.

A área crescia rapidamente, consolidando-se em centro eletrônico, e a família Jobs tinha, como vizinhos, muitos engenheiros e técnicos que traziam para casa partes de equipamento eletrônico recusado devido a imperfeições superficiais e usavam as garagens para manipular esses dispositivos eletrônicos, exibindo, orgulhosos, suas invenções. A atenção de Steven foi atraída quando um engenheiro da Hewlett-Packard trouxe para casa um microfone de carvão que, ligado a uma bateria e a um alto-falante, amplificava o som. Aquilo fascinou Steven, que já conhecia um pouco de eletrônica, porque contrariava as leis tradicionais que aprendera. Como Paul Jobs não oferecesse explicações, Steven agiu da maneira que veio a ser posteriormente uma de suas marcas registradas:

foi à casa do engenheiro, rua abaixo, e bombardeou-o com perguntas até entender os princípios eletrônicos envolvidos. Impressionado com a rapidez mental e a capacidade de questionamento de Steven, o engenheiro começou a dedicar-lhe algum tempo, explicando as excentricidades da eletrônica.

Paul Jobs estava muito mais interessado em consertar carros do que em explicar eletrônica a seu filho. Desde adolescente, reformava carros ou simplesmente comprava-os para revender e, adulto, deu continuidade ao lucrativo passatempo. Quando se enfeitiçava por determinado modelo, entregava-se de coração e reformava-o até vê-lo novo em folha. Tornou-se amante dos carros de coleção que tocavam seu olhar experiente e, dos preferidos, guardava fotografias num álbum. Percorria os ferros-velhos à procura de peças e não era incomum passar fins de semana inteiros neste projeto de estimação. Tentou interessar Steven por mecânica, mas ele resistiu. "Não queria sujar as mãos", explica Paul. Mas Steven gostava de ver o pai negociar com os donos dos ferros-velhos, e estas experiências iniciais talvez o tenham transformado posteriormente num dos elementos mais perspicazes do mundo dos negócios.

Paul Jobs lutava com dificuldades para sustentar a família, e convenceu-se de que lhe poderia proporcionar vida melhor como corretor de imóveis. Tirou a licença necessária e foi à luta. Embora bem-sucedido no primeiro ano, não se adaptou ao trabalho, principalmente à adulação necessária aos clientes potenciais e aos pagamentos irregulares. O desgosto aumentou quando chegou o tempo das vacas magras e ele teve que hipotecar a casa para alimentar e vestir a família. Clara, para ajudar, foi trabalhar meio-

expediente. Mas a desilusão foi tanta com os imóveis, que Paul Jobs resolveu desistir e voltar à antiga profissão de mecânico, sendo contratado por uma empresa em San Carlos; contudo, porque não tinha muito tempo de casa, era mal remunerado.

A família teve que cortar certas mordomias das poucas de que desfrutava. Férias suspensas, mobília usada e um aparelho em preto e branco substituindo a tevê em cores. Steven Jobs não gostava da mudança na sorte da família e, no quarto ano

primário, quando o professor fez aos alunos da turma uma pergunta macrocósmica, "O que há no universo que vocês não entendem?", o jovem Jobs ofereceu resposta microcósmica, dizendo não compreender por que sua família estava, de repente, tão dura.

Steven foi um aluno problemático no primário. Aos nove anos foi expulso da sala de aula por mau comportamento, mas uma professora amiga veio em seu socorro. Jobs recorda que ela o subornava para fazê-lo prestar atenção às aulas e, às vezes, dava-lhe dinheiro para recompensá-lo quando apresentava bom aproveitamento. De dinheiro Steven entendia, e gostava. Mordeu a isca, tornando-se aluno exemplar. Embora tenha saltado o quinto ano, o boletim da sexta série registrou: "Steven lê muito bem, mas é muito dispersivo nas horas de leitura", explicando, adiante, que o jovem não via finalidade em ler os livros recomendados e, às vezes, se constituía em problema disciplinar.

Steven não se dava bem com os colegas e, quando começou a tomar aulas de natação, era o tipo de sujeito de quem os outros caçoavam e em quem acertavam toalhas. No Clube Golfinhos, em Moutain View, conheceu Mark Wozniak, irmão caçula de Stephen Wozniak. Mark recorda que Steven "era um grandissíssimo chorão. Quando perdia uma prova, saía da piscina e chorava. Não se adaptava ao grupo, não se sintonizava". Clara Jobs pagava as aulas de natação trabalhando como babá em algumas casas, sacrifício coerente, pois os pais queriam o que havia de melhor para Steven. Bana Witt, mulher que foi, anos depois, uma das primeiras funcionárias da Apple, diz: "Ele foi mimadíssimo. Era um menino de ouro que não podia

errar; os pais incutiram isso nele. Daí, acho eu, toda a sua confiança."

Os sacrifícios em nome de Steven iam além dos suportados pela maioria dos pais. Quando mudou de colégio, indo para a Escola Elementar Crittenden, em Mountain View, Steven não gostou, pois a maioria dos alunos, oriunda dos bairros pobres, era baderneira e às vezes criava confusão tão grande que a polícia sempre aparecia para investigar. Depois de um ano nessa escola, tendo-se tornado um pária, discutiu com os pais,

comunicando que, se tivesse que freqüentar aquele colégio, preferia não estudar mais. Paul Jobs, preocupado com o bem- estar do filho, cuja teimosia conhecia, cedeu. A família mudou- se para local mais próximo dos colégios de Paio Alto e Cupertino, a fim de proporcionar a Steven educação melhor. O menino de ouro, ao que parece, valia qualquer sacrifício.

Um dos amigos de Steven era Bill Fernandez, também interessado em eletrônica. Tímidos, não se sentiam nem um pouco à vontade com os demais, que, de modo geral, não gostavam principalmente de Jobs por considerarem-no figurinha difícil. Fernandez conheceu-o na Escola Primária de Cupertino, e os dois se tornaram inseparáveis. "Por algum motivo, o pessoal da oitava série não gostava dele, achava-o estranho", recorda Fernandez.

Fernandez apresentou-o a Stephen Wozniak, quatro anos mais velho, que era também um solitário, embora não se sentisse prejudicado com isso por causa de seu envolvimento com a eletrônica. Jobs diz que gostou de Wozniak assim que o viu, porque "Era a única pessoa que eu conhecia que sabia mais eletrônica do que eu". A afirmação, segundo Wozniak, era exagerada. "Steve quase nada sabia sobre eletrônica" diz, "e, de fato, não chegou a dominá-la. No estágio em que estava, poderia vir a se tornar um bom engenheiro, mas demorou muito tempo para se decidir".

Tornaram-se, entretanto, grandes amigos, e a amizade, provavelmente para um e outro, foi das mais importantes que poderia ter acontecido. Embora Jobs e Fernandez tivessem certa prática em eletrônica, não chegavam aos pés da experiência de Wozniak.

Montavam dispositivos elementares numa garagem, mas não tinham conhecimento suficiente para coisas mais complicadas. Ao contrário da opinião popular. Jobs nada teve a ver com a criação do primeiro computador Apple, embora pensasse o contrário. Wozniak fez vista grossa na ocasião e não se empenhou em contradizê-lo, no início da Apple, embora tenha recebido forte pressão para dar crédito a Steve.

"Os repórteres me procuravam, perguntando:

- Bem, ele desenvolveu o computador?

Eu respondia:

Não.

Eles perguntavam:

- Então participou dos programas?

Eu era obrigado a responder, novamente:

- Não.

Eu criei todo o computador. Ninguém me ajudou, não tive a quem recorrer. Fiz tudo sozinho."

Stephen Wozniak, desde criança, mergulhara fundo na eletrônica. O pai, Jerry, era engenheiro e, aos 30 anos, fora trabalhar na Lockheed, que, na época, estava envolvida com pesquisa militar, sendo uma empresa das mais secretas; quando Jerry Wozniak foi trabalhar na divisão de mísseis em Sunnyvale, a corrida espacial já era ferrenha. Os russos haviam lançado o Sputnik, e o foguete Vanguard, americano, explodira no solo. A Lockheed vinha fabricando componentes espaciais para o Discoverer, o Explorer, o Mercury e o Gemini, nomes que passaram a freqüentar todos os lares, e estava também pesquisando um novo combustível para foguetes. Seus engenheiros chegaram a construir uma estação espacial simulada que lembrava uma roda de carroça com vários raios.

Jerry Wozniak jogara futebol americano no Instituto de Tecnologia da Califórnia, onde colou grau em engenharia elétrica. Logo depois de formado, trabalhou algum tempo como engenheiro e, em seguida, com um sócio, passou um ano projetanto uma empilhadeira. Ao fim desse ano, porém, os dois estavam falidos, o que, segundo Wozniak, foi positivo, porque nem ele nem o

sócio tinham vocação para negócios. O fracasso da empilhadeira, somado ao nascimento do primeiro filho, Stephen, convenceram Jerry e Margaret Wozniak a pensar em futuro mais seguro. Wozniak lançou-se no mercado de trabalho e arrumou emprego de projetista de armamentos em SanDiego, tendo projetado pilotos-automáticos para a Lear, em Santa Monica, antes de ingressar na Lockheed.

'

Como a empresa estava envolvida com projetos muito delicados, era muitíssimo controlada, e o trabalho ensejava sombrias especulações de espionagem russa. Assim como as outras crianças do bairro, Stephen Wozniak ficava atento às pessoas que imaginava trabalharem para a KGB. A América

podia dormir sossegada com aqueles contra-espiões em miniatura que trabalhavam com afinco em prol da segurança da nação.

A família Wozniak levava uma vida confortável. Jerry Wozniak jogava bola com os filhos no quintal, treinava um time de beisebol da Liga Infantil e vencera um torneio de golfe para pais e filhos, em dupla com Stephen. Margaret Wozniak já era feminista antes de o movimento se espalhar pela nação. Tornou- se presidente do clube das mulheres republicanas de Sunnyvale e sempre contava com a ajuda dos filhos nesse trabalho. Geria a família com mão firme, porém meiga.

O casal Wozniak tentava instilar cultura nos filhos por osmose. Ouvia muita música clássica, esperando que os filhos também apreciassem. Mas eles tinham outros interesses. Leslie preferia música popular, e os irmãos eram viciados nas séries de espionagem e ficção científica da televisão.

O Vale do Silício, em meados da década de 1960, crepitava com tanta eletricidade. Diariamente ocorriam novos avanços emocionantes, e dezenas de empresas novas surgiam para fabricar dispositivos eletrônicos. Em meio a toda esta emoção estava Stephen Wozniak. Na quinta série, ganhou um kit de eletrônica e conseguiu montar um voltímetro. Wozniak e outras crianças executavam trabalhos esporádicos, em troca de peças eletrônicas, para os engenheiros vizinhos, generosos na transmissão de conhecimento. Um deles, que possuía equipamento de radioamador, despertou a atenção de Stephen, que, na sexta série, construiu seu próprio equipamento, de 100 watts, e tirou licença de operador.

Pouco tempo depois, criou um sistema de intercomunicações casa-a-casa, instalando alto- falantes na casa de vizinhos amigos.

Quase na mesma época, criou também um jogo-da-velha eletrônico na mesa da cozinha, para desgosto da mãe. Numa tábua, fixou pregos para ligar os componentes elétricos e, no outro lado, instalou lâmpadas, elaborando circuitos que simulavam os vários lances possíveis. Ávido de conhecimento eletrônico, lia todas as revistas especializadas em que conseguia pôr as mãos. Certa vez, encontrou o diagrama de uma calculadora simples, chamada Soma-e-Subtração de Um Bit, que

executava aritmética simples, e o diagrama foi um verdadeiro marco na vida de Wozniak. Conseguiu compreender parte do esquema; alguns aspectos, entretanto, eram-lhe inteiramente estranhos. Sabedor de que a eletrônica era capaz de executar funções lógicas empregando vários comutadores e componentes, estudou com afinco até compreender o básico, quando resolveu, então, construir uma máquina que chamou Soma-Subtração-em- Paralelo de Dez Bits, muito mais potente do que a que vira na revista.

Wozniak desenhou sozinho os circuitos e afixou todos os componentes elétricos necessários numa pequena placa, onde, na parte de baixo, havia duas fileiras de comutadores, uma para somar e outra para subtrair. A solução do problema aritmético era mostrada pela configuração das lâmpadas. Era a sua primeira tentativa de fabricar um computador e com ele conquistou o primeiro prêmio na Feira de Ciências da Escola de Cupertino. Tempos depois, concorrendo com estudantes bem mais velhos, participou da Feira de Ciências da Região da Baía e ganhou o terceiro lugar.

Os cursos de eletrônica da Escola Secundária Homestead tornaram-se o centro de interesse de Wozniak, tendo aprendido teoria, desenho, funcionamento e aplicações práticas. Era o bamba da turma de eletrônica de John McCollum, o gênio que encontrava peças sobressalentes para uso dos alunos. Wozniak dedicava boa parte do tempo livre, incluindo os períodos de estudo no colégio, para se aprofundar ainda mais em eletrônica. Já não pensava em termos simples e, sim, em como fazer o computador executar funções lógicas. Um colega, Elmer Baum, arriscando uma espiada sobre a carteira de Wozniak durante uma aula,

reparou nos complicados esboços desenhados numa folha de papel. Para Elmer Baum, aquilo era grego.

"Perguntei:

- O que é isso?

E ele disse:

- E o projeto de um computador.

Fiquei impressionadíssimo."

Wozniak, sempre gozador, foi sofisticando seus inventos à medida que crescia seu conhecimento de eletrônica. Certa

ocasião, usando bastões de uma pilha gasta, construiu um objeto que parecia uma bomba de dinamite e colocou-o no armário de um colega. O tique-taque do oscilador logo chamou atenção, e o pessoal de explosivos da polícia foi convocado. Antes que chegasse, porém, o diretor do colégio, William Byrd, resolveu cuidar do assunto pessoalmente. Agarrou a "bomba", arriscando morrer ou mutilar-se, e levou-a em desabalada carreira ao campo de futebol americano, vazio no momento, onde lhe arrancou os fios.

Quando descobriram que a bomba era de brincadeira, os responsáveis pelo colégio não tardaram a vinculá-la a Wozniak. Convocado à sala do diretor, pensando que seria parabenizado por ter vencido um concurso de matemática, Wozniak compareceu contente e feliz. Mas, em vez disso, levou uma bronca e em seguida foi escoltado pela polícia à Delegacia de Menores de San Jose, onde passou a noite numa cela. No dia seguinte, Margaret Wozniak, quando foi buscar o filho, deu uma bronca nas autoridades, perguntando-lhes por que não tinham aproveitado e tatuado um número no peito do menino. A irmã de Wozniak, editora do jornal de um colégio, ameaçou botar a boca no mundo. Wozniak regressou às aulas ovacionado de pé.

Wozniak também se aprofundou em mainframes e software. Por conta própria, aprendeu a programar em linguagem de computador e a desenhar máquinas que executavam complicadas tarefas matemáticas, incluindo o cálculo da raiz quadrada. Já era um gênio em eletricidade quando conheceu Steven Jobs, que aprendera a executar operações eletrônicas simples, mas estava muito longe de possuir a riqueza de conhecimento e a criatividade que Wozniak acumulara;

Jobs demonstrava interesse por eletrônica e, por conta da moda, dedicou-se à atividade.

Jobs e Fernandez gostavam de ouvir rock e realizar deslumbrantes exibições com laser enquanto trabalhavam nos dispositivos eletrônicos na garagem. Jobs, com facilidade, se entediava tendo dificuldade em se fixar numa só atividade durante muito tempo. Por outro lado, tinha interesse específico por feiras científicas, onde poderia exibir suas criações. Na Escola Primária de Cupertino, construiu um retificador

controlado a silício, capaz de controlar corrente alternada. Quando ingressou na Escola Secundária Homestead, fez o curso de eletrônica de McCollum, que fora professor de Stephen Wozniak dois anos antes. Wozniak fora o bamba da turma, e Jobs não lhe chegava aos pés. Abandonou o curso depois de um ano, distinguindo-se dos colegas apenas por seu estranho modo de encarar o mundo. McCollum disse que Jobs era um solitário que pensava "diferente". Certa vez, no colégio, como não conseguisse determinada peça que queria, deu um telefonema a cobrar para o departamento de relações públicas da Burroughs, em Detroit. McCollum repreendeu-o, dizendo-lhe que aquilo não ficava bem. Recorda:

"Falei:

- Não fica bem telefonar a cobrar.

Steve respondeu:

- Eu não posso pagar o telefonema, e eles têm dinheiro de sobra."

Embora tendo largado o curso de eletrônica, a excitação que havia no ar conservou seu interesse. Continuou a freqüentar as reuniões do clube de eletrônica do colégio e fez várias visitas ao simulador de vôo da NASA, no Campo Moffett, em Sunnyvale. Era um dos muitos estudantes que iam assistir às palestras noturnas dos cientistas da Hewlett-Packard, versando sobre os últimos avanços da eletrônica, e, exercendo o estilo que era marca registrada de sua personalidade. Jobs grudava nos engenheiros da Hewlett-Packard a fim de obter informações. Certa vez chegou a telefonar para

Bill Hewlett, um dos fundadores da empresa, solicitando peças. Além de recebê-las, ainda conseguiu emprego durante o verão, trabalhando numa linha de montagem de computadores. Ficou tão fascinado que tentou desenhar seu próprio computador, mas faltou-lhe a experiência necessária para realizar o projeto.

Embora apenas mediando no domínio do uso dos componentes eletrônicos, sua compreensão da finalidade destes produtos era excelente. Especializou-se em encontrá-los, em geral, a preço de banana. Fuçava as lojas especializadas em eletrônica e encomendava peças em outras que atendiam por reembolso postal. A Haltek, enorme loja de aparelhos

eletrônicos que ocupava um prédio de um quarteirão, tornou-se um de seus alvos prediletos. Expunha milhares de dispositivos eletrônicos, incluindo válvulas, há muito obsoletos. Algumas peças eram novas, mas só chegavam à Haltek com muitos meses de atraso. Como não havia balconistas para localizar as peças, os clientes tinham que saber exatamente o que queriam e ter paciência para localizar. Nisto, ninguém era melhor do que Jobs. Durante o curso secundário, arrumou emprego numa loja de eletrônica de Sunnyvale, onde, trabalhando à noite e nos fins de semana, entrou em contato com os preços de mercado das várias peças, desde os microchips semicondutores até os componentes menos exóticos. Era tão bom negociante que, certa vez, depois de minuciosa busca no Mercado das Pulgas de San Jose, comprou alguns transistores e vendeu-os com lucro para o dono da loja onde trabalhava. Stephen Wozniak acompanhara-o na excursão e ficou perplexo quando soube da intenção de Jobs." Achei a idéia pouco palpável", diz Wozniak, "mas ele sabia o que fazia."

Jobs crescia, e seus interesses estenderam-se para muito além da eletrônica. Era a década de 1960, desafiando os credos e as instituições estabelecidas; a era hippie , com jovens rebelando- se contra quase tudo e experimentando várias drogas. Jobs aderiu ao movimento. Curioso, naturalmente, sobre quase tudo, dedicava ao estudo da literatura, filosofia e arte o mesmo tempo que passava com seus experimentos com raios laser. Largou as odiosas aulas de natação e, durante certo tempo, tentou jogar pólo aquático, mas desistiu, porque o técnico insistia em desnecessária violência. De qualquer jeito, não jogava mesmo bem. "Eu não era um ás", disse tempos depois. "Era, quase

sempre, um solitário." Seus pontos de vista diferentes distanciavam-no ainda mais dos colegas de escola, que o consideravam estranho.

Mas tinha também seu lado bem-humorado, que às vezes se manifestava. Estimulados por Wozniak, que adorava brincadeiras. Jobs, Wozniak e Elmer Baum estamparam um lençol, nas cores do colégio, que exibia enorme mão fazendo um gesto obsceno. Conseguiram que a mãe de Baum pintasse o gesto depois de convencê-la de que, no Brasil, aquilo era sinal

de boa sorte. Como assinatura, combinando as iniciais dos três, imprimiram PRODUÇÕES SWABJOB. * Jobs foi repreendido pelo diretor do colégio, enquanto o pai, ao lado, tentava convencer a autoridade de que tudo não passara de uma brincadeira inofensiva.

Se Jobs, por um lado, era impopular na escola secundária, conseguia fazer amizade com pessoas mais velhas e não- convencionais. Quando ganhou seu primeiro carro, ainda na escola secundária, ia visitar os amigos no campus de Berkeley e de Stanford. Estas visitas ampliaram seus interesses, e ele começou a experimentar várias drogas e a privação do sono. Certa vez ficou acordado duas noites consecutivas; fumava maconha e haxixe regularmente e ostentava ar intelectual com as baforadas de seu cachimbo. Paul Jobs certa vez encontrou maconha no carro de Steve, mas não sabia do que se tratava.

Steve nem pestanejou:

- É maconha, meu pai.

Jobs estava no último ano do secundário quando começou a namorar firme pela primeira vez. A menina, Judy Smith, era muito bonita e dois anos mais jovem do que ele. Wozniak não sabia o que Jobs vira nela. "Era bonita, mas parecia estar sempre drogada", diz. "Não tinha muito a oferecer intelectualmente. Mas os dois ficaram juntos muitos anos, e ela chegou a trabalhar na Apple durante algum tempo."

Jobs conheceu Judy quando ela trabalhava num projeto de desenho animado, realizado quase todo furtivamente, porque não fora autorizado pelos

responsáveis da escola. De vez em quando Jobs ia ver como andava o projeto, e Wozniak achava que ele talvez estivesse envolvido na produção de algum filme pornográfico. Quando Judy conheceu Jobs, os pais dela começavam a separar-se e discutiam muito. Judy dizia que aquilo a estava enlouquecendo, deixando-a muito vulnerável na ocasião, e que Jobs a ajudava a esquecer os problemas

*

* Swabjob, em inglês, pode ser lido como "serviços de desentupi-mento". [N.T.]

domésticos. "Ele era meio louco", dizia ela, "e talvez por isso tenha me sentido atraída."

Jobs e Judy costumavam matar aulas para ir conversar e beber licor de uvas. Jobs tomou LSD pela primeira vez em companhia de Judy, e entrou em órbita. Diz que estava ouvindo Bach quando, de repente, o trigal em que estava com Judy pareceu explodir com a música. Foi, diz ele, a experiência mais maravilhosa de sua vida. Sentiu-se um maestro, e os acordes de Bach vinham-lhe de todo o trigal.

Quando Jobs concluiu a escola secundária estava magérrimo, macilento, e as fotografias da formatura eram tão pouco lisonjeiras que a mãe comprou apenas uma. Ele e Judy tinham resolvido passar o verão juntos, o que para ela não constituía problema, porque os pais estavam separados. Quanto a seus próprios pais. Jobs há muito tempo tinha demonstrado capacidade de impor sua vontade.

Alugaram um bangalô nas colinas, e Jobs informou aos pais:

- Vou morar com Judy.

- Não vai, não - disse Paul Jobs.

- Vou, sim.

- Não vai, não!

- Tchau - disse Steve, indo embora.

As primeiras semanas foram maravilhosas. Faziam longas caminhadas, Judy pintava, e Jobs começou a

brincar com um violão e a escrever poesia. Wozniak ia visitá-los de vez em quando, e os três ouviam os discos de Bob Dylan juntos. O verão idílico teve abrupto fim quando o carro de Jobs, jamais confiável, incendiou, precisando ser rebocado para casa por Paul Jobs. Para sobreviverem. Jobs, Wozniak e Judy foram trabalhar num centro comercial de San Jose, trajando roupas de Alice no País das Maravilhas. Judy era Alice, e Jobs e Wozniak revezavam-se no papel do Coelho Branco e do Chapeleiro Maluco. Wozniak gostava daquilo, pois era sensível ao absurdo, mas Jobs detestava usar aquelas roupas. Disse que, depois de três ou quatro horas, queria "bater em alguém".

A temporada no centro comercial deve ter sido verdadeira provação para Jobs, já que, junto com Wozniak, em épocas

intermitentes nos últimos anos, estivera envolvido em busca menos ingênua, mas bem mais lucrativa.

Capítulo 3

O GOLPE DA CAIXA AZUL

Jobs ainda freqüentava a escola secundária, quando ele e Wozniak começaram a passar a perna na companhia telefônica. O empreendimento, dos mais ilegais, consistia em dar telefonemas sem o incômodo de ter que pagá-los. Primeiro, Wozniak esbarrou na existência de uma ampla rede de "piratas telefônicos" que se divertiam dando telefonemas gratuitos pelo mundo. A descoberta desta rede gerou o primeiro empreendimento comercial de Jobs e Wozniak.

A mãe de Wozniak foi indiretamente responsável, por apresentar ao filho esta atividade levemente criminosa. Lera, na revista Esquire, um artigo sobre o funcionamento da rede de piratas. Os marginais tinham inventado "caixas azuis", que reproduziam os tons que a companhia telefônica usava para disfarçar os números discados. Para protegerem suas identidades, atribuíam-se nomes codificados. Havia o Capitão Crunch, o Dr. No, o Peter Espinhento e outros pseudônimos peculiares. Os piratas telefonavam uns para os outros, davam telefonemas pelo mundo e invadiam computadores, enquanto a companhia telefônica enlouquecia à procura de meios de obstá- los.

Sabedora do fascínio que essas coisas exerciam sobre o filho, a mãe de Wozniak, ingênua, deu-lhe o artigo para ler. Até então, Wozniak nunca havia se interessado por telefones, porque eram simples demais, mas a pirataria

vinha abrir, tanto para o engenheiro como para o rebelde que existiam nele, um novo horizonte. Wozniak devorou o artigo, entusiasmado. Ali estava um desafio que poderia cativá-lo e, quem sabe, colocá-lo em contato com espíritos afins. Antes mesmo de terminar a leitura, telefonou para Jobs, e os dois analisaram minuciosamente o artigo da Esquire , com verdadeiros brados de alegria e estimulando-se mutuamente àquela aventura rebelde e arriscada. Resolveram construir sua própria caixa azul.

Só que não era tão simples quanto parecia de início. A companhia telefônica, tendo lido o artigo, tivera o cuidado de purgar das bibliotecas os manuais operacionais visando a sufocar o próspero movimento pirata. Jobs e Wozniak deram diligente busca nas bibliotecas, à cata de um manual que lhes apresentasse alguma pista de como proceder, até encontrar, enfim, um livro que ficara esquecido, cujas páginas esmiuçaram à procura de dados técnicos de apoio à construção de equipamento próprio. Descobriram que os detalhes dos circuitos coincidiam com os mencionados no artigo da Esquire .

O problema estava no fato de as referências serem genéricas. Precisavam imaginar um jeito de projetar uma caixa azul capaz de reproduzir exatamente os tons usados pela companhia telefônica. Depois de gravá-los, construíram um oscilador capaz de gerá-los, mas, infelizmente, o oscilador era muito instável e não propiciava os tons necessários. Com o entusiasmo dos fanáticos, tentaram em vão regulá-lo. Certa vez, acreditaram ter, enfim, acertado, mas os tons do gravador não funcionaram.

Wozniak resolveu tentar algo diferente. Achava que poderia gerar tons mais precisos utilizando um projeto digital, mais difícil de criar, mas, se funcionasse, seria muito mais preciso do que o oscilador. O espírito competitivo de Wozniak era açulado pelo êxito dos outros piratas, muitos já lendários no submundo da pirataria. O Capitão Crunch descobrira, por mero acaso, que um brinquedo que vinha na caixa de um cereal reproduzia os tons necessários. Outro pirata driblou o sistema da companhia telefônica com um simples assovio. A caixa azul digital de Wozniak teria que gerar

um tom preciso ao toque de determinado botão. E Wozniak queria tanto acertar que chegou a fazer um programa, a ser usado nos computadores de Berkeley, para auxiliar na configuração dos circuitos.

Wozniak trabalhou semanas a fio para construir sua primeira caixa azul. Operava com uma bateria de 9 volts, tinha um pequeno alto-falante e dispensava interruptor para ligar e desligar, porque a energia era ativada somente quando os botões eram acionados. Na hora de testá-la. Jobs e Wozniak resolveram telefonar para a avó de Wozniak, em Los Angeles, mas a ligação

caiu em Angeleno, em número diferente. Os dois, mesmo assim, ficaram contentes, porque tinham conseguido dar um telefonema interurbano sem pagar! Enquanto prosseguiam na pesquisa de uma caixa azul viável, Wozniak e Jobs queriam obsessivamente travar contato com o mundo marginal dos piratas telefônicos. Telefonaram para o autor do artigo da Esquire , que invocou a prerrogativa jornalística de não revelar suas fontes. Queriam, principalmente, encontrar o Capitão Crunch, aclamado universalmente o rei dos piratas. Estavam inteiramente no escuro quando Jobs descobriu que o Capitão havia sido entrevistado recentemente por uma rádio de Los Gatos. Wozniak e Jobs foram à emissora, esperando descobrir a identidade real do Capitão Crunch, mas encontraram nova barreira de protecionismo jornalístico. Felizmente para os dois, o mundo da pirataria telefônica era relativamente pequeno, e a notícia de que Jobs e Wozniak queriam desesperadamente encontrar o Capitão Crunch espalhou-se. A rede marginal funcionou, e o Capitão Crunch acabou sendo descoberto: trabalhava numa emissora radiofônica em Cupertino. Jobs ligou para lá, deixando recado com a recepcionista para que o Capitão Crunch se comunicasse com eles. O entusiasmo foi grande quando o telefone tocou e, do outro lado da linha, apresentou-se o Capitão Crunch. Marcaram um encontro entre os três, para algumas noites à frente, no quarto de Wozniak em Berkeley.

Na noite do encontro. Jobs e Wozniak mal conseguiam conter a emoção. Ficaram aguardando, sentados na beira da cama, imaginando se o lendário rei dos piratas telefônicos iria mesmo aparecer. Então alguém bateu à porta, Wozniak abriu-a e ficou boquiaberto. Um homem magro, de aspecto desprezível e dentes estragados,

usando jeans azul e tênis sujos, estava ali com um sorriso torto e forçado.

- Você é o Capitão Crunch? - perguntou Wozniak.

Capitão Crunch respondeu com modos condizentes à sua posição:

- Em pessoa - disse majestoso.

"Ele tinha um aspecto absolutamente horrendo", diz Wozniak, tempos depois. Apesar disso e dos gestos sorrateiros e cuidadosos. Jobs e Wozniak consideraram-no riquíssimo em

informações. Para demonstrar sua perícia contra a companhia telefônica, fez vários interurbanos gratuitos, um deles atravessando fronteiras internacionais. Telefonou para cidades longínquas a fim de saber a previsão do tempo e interceptou linhas interurbanas que prestavam serviços de piadas.

O Capitão Crunch, malvestido e barbado, era sem dúvida o rei dos piratas, apesar do aspecto malcheiroso que tanto incomodava Jobs e Wozniak. Era um gênio da pirataria telefônica, e deixou-os perplexos quando lhes ensinou a "emendar" ligações de um relé a outro, mundo afora, e fazer a campainha tocar no telefone do outro lado do corredor. Foi, para Jobs e Wozniak, uma experiência maravilhosa e emocionante.

Em seguida à demonstração, os três foram a uma pizzaria, onde o Capitão Crunch inspecionou a caixa azul de Wozniak. Ficou impressionado com a clareza dos tons, mas achou-os um pouco fracos. Deu alguns conselhos a Wozniak e passou-lhe o telefone de outros piratas, bem como códigos que lhes possibilitariam telefonar gratuitamente para qualquer parte do mundo. Encerrou a noite com um alerta sombrio: usem sempre telefone público, a fim de não serem localizados.

Para Wozniak, fora o encontro mais surpreendente de toda a sua vida... e quase terminou mal.

De volta a Los Altos, onde Wozniak deixara o carro, a famosa Fiat de Jobs enguiçara novamente. Num telefone público. Jobs e Wozniak usaram a caixa azul para tentar pedir ajuda ao Capitão Crunch. Discaram o 800, gratuito, com a caixa azul, mas estremeceram quando a telefonista entrou na linha para saber se estavam na

espera. Temiam que a chamada estivesse sendo monitorada e, muito nervosos. Jobs guardou a caixa azul no bolso para fazer uma chamada lícita. O inesperado aconteceu. Um carro da polícia freou, cantando pneus, e os policiais chamaram os dois para fora da cabine, pensando que estavam ocultando drogas. Wozniak e Jobs ficaram em pé contra uma parede, desamparados, pernas e braços abertos numa pose hoje conhecida na televisão, enquanto os policiais revistavam a área à procura de mercadoria ilegal. Talvez tenha sido uma percepção iluminada da personalidade de Jobs o fato de que, assim que receberam ordem de se voltar para a parede, tenha

passado, sorrateiramente, a caixa azul para Wozniak. Caso um dos dois fosse apanhado com algo ilegal, certamente não seria Jobs. A polícia chegou a ver a caixa azul, mas não se interessou, porque procurava drogas.

Um policial perguntou o que era a caixa azul.

- Um sintetizador musical - Wozniak respondeu.

O outro policial perguntou para que servia o botão laranja. - Para afinar - Jobs respondeu.

Wozniak apressou-se em explicar que o sintetizador era controlado por computador e os policiais convenceram-se de que os dois não portavam drogas e deram-lhes uma carona. Para surpresa de ambos, um dos policiais, olhando a caixa, disse:

- Que pena, um tal Moog chegou primeiro que vocês.

- Claro - Jobs respondeu. Era o mesmo que lhes havia mandado o esquema.

Jobs e Wozniak formavam um par suspeito com seus cabelos compridos, a aparência desleixada e atitudes estranhas, mas a polícia não tinha motivo para detê-los. Mesmo assim, a experiência assustou-os; e a noite ainda reservava um episódio desagradável para Wozniak: quando apanhou seu carro e tomou o rumo de Berkeley, dormiu ao volante e colidiu com algumas barreiras na estrada. Felizmente, não se feriu.

Depois da reunião com o Capitão Crunch, Jobs e Wozniak ficaram ainda mais fanáticos por pirataria telefônica, e uma das primeiras providências a tomar

era arrumar nomes-código. Wozniak escolheu Azul Berkeley, por causa das cores da universidade, e Jobs escolheu Tobark Palerma. Wozniak, mais interessado do que Jobs na pirataria, dedicou-se ao assunto durante o primeiro trimestre de Berkeley. Leu avidamente todos os artigos que encontrou, alguns dos quais afixou na parede, com fita adesiva, a título de instrução ou divertimento. Assinou várias publicações marginais dedicadas à pirataria telefônica, sem perder, contudo, o interesse pelos computadores, que o consumia. Ele e Jobs grudaram nos fanáticos de Stanford, aumentando seu conhecimento de pirataria telefônica, que já começava a freqüentar os bancos de memória dos computadores. Wozniak, orgulhoso de sua caixa azul, mostrou-a a vários amigos, incluindo Allen Baum, que ficou impressionado quando

Wozniak, usando-a, telefonou, sem pagar, de uma cabine para outra. O que, sem dúvida, não chegava aos pés da vez em que telefonou, sem ônus, para o kibutz, em Israel, onde se encontrava sua irmã. Jobs foi o primeiro a ver possibilidades comerciais no empreendimento. Os dois sabiam que os universitários estavam sempre sem dinheiro e precisavam fazer ligações interurbanas muito além das possibilidades de seu bolso. Para Jobs, um mercado sob medida para a atividade altamente ilegal em que vinham se metendo. Wozniak não gostou muito da idéia, mas Jobs convenceu-o de que podiam montar um negócio lucrativo. "Ele queria ganhar dinheiro", recorda Wozniak. Pareciam espiões conspiradores quando tentavam encontrar uma senha para usar na busca de clientes potenciais. O plano de comercialização teria que ser, na melhor das hipóteses, à base do pegar ou largar. Iriam aos dormitórios, de porta em porta, perguntando por alguém que se dizia interessado na caixa azul. Se aparecesse algum cliente potencial, convidariam para assistir a uma demonstração das vantagens e da facilidade de fazer ligações gratuitas. Em caso de confusão ou desconfiança, bateriam em retirada e tentariam o quarto seguinte.

O negócio da caixa azul foi-se tornando bastante lucrativo à medida que a notícia começou a circular no campus. Wozniak gostava de mostrar as vantagens e a potência das caixas azuis. Ligava um gravador aos fios do telefone, com garras-jacaré, e telefonava para os amigos dos presentes na platéia. E as brincadeiras não foram abandonadas. Jobs, certa vez, telefonou para um hotel em Londres a fim de organizar uma festa. Em outra ocasião Wozniak discou para o Vaticano e, fingindo ser Henry Kissinger, pediu para falar com o

papa. Era noite no Vaticano, o papa estava dormindo, mas, por incrível que pareça, quem atendeu em Roma disse que iria acordá-lo. Wozniak tratou de desligar imediatamente.

Jobs e Wozniak foram aperfeiçoando aos poucos a técnica de vendas. Gravavam fitas contendo os números telefônicos que os clientes costumavam chamar e vendiam-nas. Quanto à sociedade, chegaram a um acordo funcional. Jobs entraria com as peças, num total de quase 40 dólares, e Wozniak com quatro

horas, mais ou menos, para instalar a fiação das caixas, vendidas a 150 dólares cada. A instalação manual era trabalho maçante e demorado, mas Wozniak resolveu o problema mandando produzir fora os circuitos impressos, reduzindo a uma hora o tempo de fabricação. Sempre interessado em inovações, acrescentou um dispositivo de discagem automática à caixa, em cuja parte inferior, quando estava pronta para ser vendida, era afixada a etiqueta de garantia, em fita adesiva, dizendo: "O mundo em suas mãos." Wozniak sentia orgulho de sua obra e prometia consertá-la gratuitamente, desde que lhe fosse devolvida com a etiqueta. Cumpriu sua parte no negócio.

Mas nem mesmo a aventura da caixa azul conseguiu cativar por muito tempo o instável Jobs. Entediou-se, e, cada vez mais nervoso com a possibilidade de ser apanhado, abandonou a sociedade em um ano. Desistiu na hora certa, pois a companhia telefônica começava a apertar o cerco sobre seus usuários ilegais, chegando a contratar informantes que se infiltravam no mundo da pirataria telefônica.

Jobs temia também a aparente instabilidade do Capitão Crunch, para ele muito descuidado em suas atividades de pirata. Achava-o um cadete do ar, que cedo ou tarde seria apanhado, entregando ele e Wozniak às autoridades. E era justificada a preocupação, pois os responsáveis pela General Telephone haviam rastreado certas ligações do Capitão Crunch, e o número telefônico de Jobs figurava na lista que a empresa entregara ao FBI. O Capitão Crunch foi localizado, multado em 1.000 dólares e colocado sob vigilância durante cinco anos. Tempos depois, mais uma vez,

entraria na vida de Jobs e Wozniak, criando episódios turbulentos.

Por ser ilegal, o negócio da caixa azul tinha que ser tramado sub-repticiamente, e Jobs e Wozniak esbarravam com elementos detestáveis. Alguns deles, sabendo que era perigosa a posição dos dois, simplesmente recusavam pagar e ameaçavam entregá-los. Quando logrados, nada podiam fazer, e havia também a ameaça real de dano físico. Jobs, certa vez, teve que encarar uma pistola quando tentava vender uma caixa azul na saída de uma pizzaria. Depois de pensar em várias possibilidades, todas culminando em provável tiro fatal,

entregou, enfim, a caixa ao bandido armado. Para Jobs foi o basta; era o fim da brincadeira.

Wozniak, por sua vez, nunca se preocupou muito em ser apanhado. Era de espírito livre, bem-humorado e estava entusiasmado com o novo passatempo lucrativo. Continuou o negócio sem Jobs e fez novos aperfeiçoamentos que possibilitaram usar a caixa azul em aeroportos e hotéis. Certa vez, com a caixa, interceptou uma linha de San Francisco e ouviu uma conversa que alguém travava com o FBI. Mas Jobs, de tanto medo de ser agarrado pela polícia, procurou manter a maior distância possível de Wozniak e suas caixas azuis.

Mesmo com a saída de Jobs, Wozniak ainda o considerava sócio por ter sido ele quem transformara a atividade num negócio lucrativo. Manifestou honestidade das mais escrupulosas, característica que iria demonstrar tantas vezes ao longo dos anos, quando deu a Jobs a metade dos seis mil dólares que ganhara com as caixas azuis. Jobs, porém, em nenhum momento daquela amizade exibira tal generosidade. Na verdade, iria aproveitar-se de Wozniak várias vezes durante aquele relacionamento que, deteriorando-se aos poucos, deixou amargura e desconfiança.

Wozniak, utilizando vendedores autônomos, continuou a vender a caixa azul no campus de várias universidades da Califórnia. A vários lugares foi de avião entregar os aparelhos, que colocava numa mala despachada no guichê de bagagem, para não serem descobertos pelos raios X da segurança. Com o passar do tempo, quando as coisas começaram a complicar demais, encerrou o negócio, sem, contudo, despojar-se do zelo fanático que

nutria pelos aspectos eletrônicos de burlar a companhia telefônica.

Wozniak criara a caixa azul com um projeto original tão bom ou melhor do que qualquer outro que já aparecera. E, mais importante ainda, nunca foi apanhado, como aconteceu com a maioria dos piratas. Continuou fascinado com as caixas azuis, dedicando a elas muito trabalho em detrimento de sua carreira universitária, a tal ponto que não demorou a receber, do supervisor da escola, carta reclamando seu fraco desempenho

acadêmico. E, mais uma vez para ser repreendido, viu-se na sala do diretor, território demasiado conhecido.

Capítulo 4

WOZNIAK, O GÊNIO

Quando Stephen Wozniak ingressou na escola secundária, já realizava verdadeiras mágicas com a eletrônica, e nas aulas de John McCollum, na Escola Secundária de Cupertino, aprendeu muito mais. Absorveu a física como uma esponja e familiarizou- se com as funções que os vários componentes elétricos e seus elétrons eram capazes de executar. Aprendeu também que todo projeto deve atender as necessidades humanas, pois, caso contrário, torna-se inútil. Experimentou capacitores e resistores, em série e em paralelo, e aprendeu a lidar com as correntes elétricas contínua e alternada. Aprofundava-se no domínio de um mundo que se expandia, mas que era ainda mistério para a grande maioria, e acumulava o saber que lhe dava poderes para manipular as correntes elétricas.

Os vários aparelhos criados nas turmas de McCollum eram capazes de gerar amplo espectro de sons, se empregada a eletrônica de estado sólido. Wozniak aprendeu a congestionar freqüências elétricas, assunto que não figurava no currículo secundário. Por excelentes que fossem todas as informações das aulas de McCollum, nada se ensinava acerca de computadores, os quais haviam se tornado a busca intelectual mais premente de Wozniak. Sem supervisão ou orientação, Wozniak começou a desenhar máquinas capazes de efetuar aritmética simples e em seguida evoluiu para as matemáticas mais sofisticadas. Acumulou muitos

prêmios em feiras de ciências e dividia com um amigo, Elmer Baum, seu interesse em projeto de computadores.

McCollum não ensinava ciência da computação, mas atendendo a um pedido de Wozniak, o melhor aluno da turma, procurou um lugar onde o projetista em potencial pudesse aprendê-la. Usando de influência, conseguiu com um amigo que Wozniak e Baum passassem as tardes de quarta-feira na sala dos computadores da GTE Sylvania. Ali, Wozniak entrou em

contato pela primeira vez com um computador central, um IBM 1130, do tamanho de uma geladeira, que fazia o chão trepidar quando em operação e era tão barulhento que, para se conversar, era preciso gritar. A digitadora perfurava os cartões de entrada de informação para os enormes rolos de fita magnética. Prestativos, os engenheiros da GTE empenharam-se ao máximo para ensinar aos dois jovens o funcionamento do sistema.

Wozniak aprendeu, para sua surpresa, que um compilador era usado para traduzir letras em comandos elétricos que, por sua vez, eram transformados em linguagem de computador na forma de códigos binários. Não sabia que o compilador era um programa. Achava que ele era o próprio computador e não um instrumento integrante da infra-estrutura de computação. Os engenheiros ajudaram-no a encontrar respostas para as dúvidas que o aturdiam durante a construção de uma calculadora relativamente sofisticada.

Wozniak e Baum aprenderam a programar em FORTRAN, uma das linguagens de computação, e a usar as digitadoras para perfurar os cartões que alimentavam o computador. Quanto mais aprendiam, mais sofisticados eram os programas que escreviam. Um deles calculava os lances num tabuleiro de xadrez, outro tratava de sofisticados problemas matemáticos. Wozniak aprendeu tanto na GTE que McCollum convidou-o a dar palestras para suas turmas de eletrônica, em Homestead. O único inconveniente das palestras, diz McCollum, consistia em que o nível era tão alto que a maioria dos estudantes não conseguia entendê-las.

Wozniak e Baum expandiram o conhecimento adquirido na GTE com visitas esporádicas ao Centro de Aceleração Linear Stanford, onde freqüentavam principalmente o centro de computação, apesar de a instituição desenvolver trabalhos em muitos ramos da eletrônica. Ali conheceram o IBM 360, o computador mais popular da IBM na década de 1960. Os engenheiros e técnicos foram tão cooperativos quanto os da GTE, e os dois adolescentes obtiveram permissão para usar as perfuradoras a fim de criar os programas que a seguir operavam nos computadores menores do centro. Wozniak aprendia

rapidamente e logo passaria a receber material técnico de cerca de 12 firmas eletrônicas do Vale do Silício.

Àquela altura, as empresas de semicondutores no Vale já produziam chips cada vez menores. A quantidade de funções colocada em espaço relativamente pequeno era tanta que os computadores encolheram e passaram a ser chamados de minicomputadores. Estes computadores, aproximadamente do tamanho de uma cômoda, eram quase tão poderosos quanto os centrais, bem maiores, usados até então. Várias publicações técnicas começaram a divulgar a potência dos semicondutores, e Wozniak, sempre muito interessado, lia-as avidamente. Além disso, estudava minuciosamente um livro publicado pela Digital Electronics Corporation, intitulado Small Computer Handbook [Manual do Pequeno Computador]. Na época, o "computador em um chip" ainda não havia sido inventado, e, para projetar um computador, era necessário conhecimento quase absoluto dos diagramas e esquemas de funcionamento dos semicondutores.

Wozniak, quanto mais lia, mais fascinado ficava. Estudou um microcomputador projetado pela Varian, procurando compreender toda a sua complexidade. A seguir, usando microchips, tentou projetar seu primeiro microcomputador, mas não obteve sucesso. Sabia o que era um computador, ' mas ainda não dominava os circuitos necessários ao seu funcionamento. A cada nova descoberta, ia derrubando as muralhas da ignorância. Dedicou-se a criar um equipamento com quantidade mínima de chips e entrou em êxtase quando descobriu novos usos da linguagem dos computadores. Descobriu uma maneira que possibilitava aos componentes executar a maior quantidade possível de

tarefas. Seus pais, sem compreender o trabalho do filho, estavam desconcertados, e Elmer Baum não demorou muito para ficar para trás, pois, de tão avançado que era o trabalho de Wozniak, não conseguia acompanhar o gênio eletrônico que o amigo viria a se tomar.

Wozniak não perdeu o interesse por computadores quando entrou para a universidade. Recusado na Tecnologia da Universidade da Califórnia, acabou indo para a Universidade do Colorado, em Boulder, e Jerry Wozniak ficou aflito com a partida do filho, que ainda não considerava maduro o suficiente

para sair de casa e cursar a universidade ao mesmo tempo. Também não perdera o gosto pelas brincadeiras e, usando um oscilador, divertia-se bloqueando os circuitos fechados de televisão na sala de aula. Mal conseguia conter o riso ao ver os professores tentando em vão restaurar a imagem. Uma ocasião foi longe demais: quando alguns estudantes assistiam ao Derby de Kentucky, bloqueou a transmissão no momento exato em que os cavalos se atropelaram para cruzar a linha de chegada.

A excelência de Wozniak não deixava dúvidas, mas no todo era péssimo aluno. Passava mais tempo no centro de dados da universidade, aprendendo o máximo possível sobre computadores e o FORTRAN, do que na sala de aula. Era um verdadeiro tormento para os programadores e engenheiros, um incômodo até. Não parecia preocupado com o lado acadêmico, e seu conhecimento de computadores, aliado à sua personalidade travessa, encontrou nova válvula de escape. No centro de dados, usando diversos programas, imprimiu em várias resmas de papel a expressão FUCK NIXON [Foda-se Nixon]. A história se repetiu: as autoridades acadêmicas não gostaram, e ele teve que deixar a universidade ao fim do primeiro ano. Quando voltou para casa, pensando em ingressar na Universidade Comunitária De Anza, trazia no boletim muitos conceitos de insuficiência e uma fornada de programas de computadores.

De volta ao território conhecido, começou a procurar componentes eletrônicos rejeitados por imperfeições e a lidar com projetos de computadores. A obsessão persistia em detrimento do trabalho universitário, mas, aos trancos e barrancos, conseguiu passar de ano. No

verão, ele e Baum foram contratados, como programadores, pela Tenet, uma pequena empresa de computação. Baum não ficou lá muito tempo, mas Wozniak trabalhou com afinco, expandindo seu conhecimento de programação, e só foi embora quando a empresa faliu com a recessão de 1972.

Sem se deter, Wozniak continuou a estudar projeto de computadores, valendo-se ainda do material copiado que Baum lhe enviava do MIT. Visitava as feiras de ciências e, numa delas, determinado item despertou-lhe a atenção: uma máquina que executava diferentes funções em seqüência, emitindo, a cada

passo, sinais predeterminados. Ficou tão fascinado que levou para casa o esquema da máquina e traduziu as funções mecânicas em eletrônica. Aprendeu algo muito importante: os circuitos elétricos podiam executar certa quantidade de funções seqüenciadas e, então, responder a um comando. Naquele momento, percebeu que estava apto a projetar computadores.

Logo após esta constatação, investigou as operações de um minicomputador Nova, projetado pela Data General, com capacidade para processar simultaneamente 16 dígitos binários, usando mais de 100 chips semicondutores ligados por linhas de solda a uma lâmina. Apesar de ser bem mais avançado, utilizava os mesmos princípios que Wozniak incorporara à sua máquina de somar e subtrair quando tinha apenas 13 anos. Em virtude do progresso da tecnologia dos semicondutores, as mesmas tarefas eletrônicas que então obrigaram Wozniak a usar uma placa grande poderiam hoje ser executadas num único chip de silício. Wozniak e Baum devoravam as informações que recebiam das várias firmas de semicondutores e faziam os diagramas dos circuitos para seus diferentes projetos. Wozniak estava determinado a construir os computadores que projetava; só não o fazia por absoluta falta de recursos para comprar peças. Jerry Wozniak, impressionado com o progresso do filho, colocou-o em contato com um amigo que projetara um chip semicondutor para a Fairchild, de quem Wozniak recebeu conselhos práticos sobre semicondutores e circuitos.

Wozniak estava concentrado na miniaturização e determinado a traduzir alguns esquemas que projetara para construir um computador funcional com o mínimo

possível de peças. Bill Fernandez, vizinho e amigo, aderiu de bom grado à iniciativa e ofereceu espaço na garagem de sua casa. Wozniak, após conseguir vários chips de memória e outros componentes, lançou-se ao trabalho. Projetou o computador e seu funcionamento, enquanto Fernandez concentrou-se nos circuitos de tempo que faziam piscar luzes através de um comando apropriado.

Fernandez era dois anos mais jovem e não possuía a riqueza de conhecimento de Wozniak, mas deu contribuições importantes, principalmente no árduo trabalho de ligar os

componentes. Wozniak recorda, tempos depois, que Fernandez não possuía experiência em engenharia, mas era excepcionalmente ordenado e metódico. Os dois jovens, enquanto trabalhavam no computador, gostavam de ouvir rock e tomar cream soda , refrigerante que consumiam em tal quantidade que apelidaram a máquina de O Computador Cream Soda . O equipamento estava quase pronto quando Fernandez convidou um amigo, Steven Jobs, para conhecer Wozniak e ver o computador. Era o início de uma importante amizade, e, apesar de não ter percebido na época, Wozniak acabava de preparar o terreno para a criação de um equipamento que viria a revolucionar o mundo da computação e gerar todo um novo ramo industrial.

Margaret Wozniak, sempre ansiosa por ver o filho reconhecido, convenceu um repórter fotográfico do San Jose Mercury a testemunhar uma demonstração do computador. Infelizmente, um curto-circuito causado por um chip defeituoso cobriu-o de fagulhas, e, no jornal, não apareceu foto nem matéria.

Capítulo 5 O REBELDE

Ao contrário de Wozniak, que se dedicara aos computadores e à programação na adolescência e início da idade adulta, Steve Jobs atravessou estes períodos sem muito objetivo. Brincara com eletrônica, poesia e música, mas sem grau de excelência. A parte consistente de sua personalidade era o fato de ser voluntarioso e instável, tornando-se mais intensa com o passar do tempo. Enquanto jovem adulto, preparando-se para ingressar na universidade, não tinha meta

específica senão a de alargar suas experiências, como se em expedição de caça espiritual e intelectual.

Sempre teimoso, quando chegou a hora de escolher a universidade, tornou-se obstinado. Lia os currículos das universidades, selecionava alguns e os considerava muito fracos e pouco exigentes. Rejeitou a Berkeley e a Stanford, onde fora algumas vezes enquanto freqüentava a escola secundária,

decidindo então que queria entrar para a Universidade Reed, em Portland, Oregon, quando foi visitar um amigo que lá estudava. Paul e Clara Jobs simpatizaram com a sua decisão, pois almejavam para o filho educação mais tradicional, e tentaram dissuadi-lo de todas as maneiras, mas Jobs não se comoveu.

Quando cursava a escola elementar, convencera os pais de se mudarem de bairro, teimando que, se não trocasse de colégio, largaria os estudos, e agora, querendo ir para a Reed, aplicava o mesmo estratagema. Disse-lhes que, se não fosse para a Reed, não cursaria nível superior. Mesmo sem poder pagar a dispendiosa matrícula de uma universidade particular como a Reed, Paul Jobs atendeu à exigência do filho. Paul e a esposa levaram-no a Portland, e a despedida não foi uma ocasião das mais cordiais. Não quis que seus pais fossem vistos no campus , pois fantasiava a impressão que pretendia causar aos demais estudantes. Afirmou desejar parecer e sentir-se órfão e que todos assim julgassem que passara anos a fio mendigando pelo país, em trens de carga e carretas de 18 rodas.

A Universidade Reed, com sua postura ultraliberal e anti- sistema, era para Jobs a garantia à sua busca de novos horizontes. Na década de 1970, tornara-se parada obrigatória dos poetas geniosos, dos rebeldes e de outros tipos da contracultura. Foi um grupo de estudantes da Reed que fundou a Fazenda Arco-íris, abrigo de hippies e esquerdistas extremados, pioneiro na experimentação de drogas alucinógenas. Era um lugar onde os estudantes acolhiam, de braços e mentes abertas, pessoas do porte de um Allen Ginsberg e um Timothy Leary, o sumo sacerdote das drogas alucinógenas. Os professores toleravam a rebeldia dos

estudantes, desde que compensassem com excelência acadêmica a falta de disciplina. Era alto o índice de abandono no penúltimo e último anos, e apenas cerca de um terço de cada turma retornava no ano seguinte.

Jobs gostava da atmosfera ultraliberal da Reed e entrou em contato com uma variedade de pessoas, muitas buscando estilos de vida diferentes dos tradicionais. Nas palavras de um estudante, Reed era um campus habitado por solitários e rebeldes. Mesmo naquele ambiente de contracultura. Jobs era excêntrico, considerado esquisito pelos que o conheciam.

Encontrou um amigo em Daniel Kottke, que tinha pais abastados, fora criado num bairro residencial da periferia de Nova York e, tendo ganhado uma bolsa de estudos por Mérito Nacional, estava em Reed porque fora recusado em Harvard.

Jobs conheceu também um colega incomum, Robert Friedland, pouco mais velho do que ele e famoso por suas túnicas indianas e sua campanha para a presidência do conselho estudantil. Friedland fora preso por uso de LSD e condenado a dois anos de prisão. No julgamento, dissera ao juiz que, antes de julgá-lo, deveria experimentar o LSD, mas este, não acatando a sugestão, decretou a sentença. Friedland, que fabricara e vendera cerca de 30 mil unidades de LSD, foi solto depois de cumprir a pena e ingressou na Reed.

Jobs, como McCollum observara em suas aulas de eletrônica na escola secundária, via as coisas de um jeito diferente. Esta diferença, entretanto, agora tomara corpo, e ele conseguia manter a calma diante de situações que, para outros, eram chocantes e constrangedoras. Conheceu Friedland quando, sem dinheiro, tentava vender sua máquina de escrever. Ao chegar no quarto de Friedland com a máquina, encontrou-o com a namorada em pleno ato de amor. A intromissão não constrangeu Jobs nem Friedland, que pediu a Jobs que o aguardasse para depois falarem de negócios. A calma de Friedland diante de tal intromissão durante um ato íntimo impressionou Jobs.

Friedland tornou-se amigo e professor de Jobs, que, em ávida busca de iluminação espiritual, achava que o amigo detinha as chaves do reino. Jobs passara a crer que a iluminação era o nível mais alto da realização

intelectual, e estava determinado a atingi-lo. Friedland recorda que Jobs era “um dos tantos desbundados” do campus . Raramente calçava sapatos, tinha a barba desgrenhada e os cabelos compridos. Conheciam- no como uma pessoa muito intensa e que se lançava com obsessão a tudo que lhe interessava. Jobs parecia gostar de ser diferente e de exercer poder sobre as pessoas. Uma das coisas de que gostava era sentar-se e encarar os outros por longo tempo, sem nada dizer, sem piscar, vendo-os sem jeito diante de tal investigação mesmérica.

Apesar do comportamento considerado quase sempre bizarro, havia momentos em que Jobs se interessava pelo tradicional. Começou a freqüentar aulas de dança de salão na esperança de encontrar a mulher de seus sonhos e apaixonar-se, a despeito do relacionamento que mantinha com Judy Smith. Mas, como quase tudo o mais, dançar não lhe prendeu a atenção durante muito tempo, e seu interesse pelas aulas feneceu após um semestre, e ele desistiu, optando por uma vida boêmia durante o período em que morou na universidade. Paul e Clara Jobs mostravam-se insatisfeitos por estar gastando tanto dinheiro com a boa vida do filho, mas nada podiam fazer para mudar o rumo dos acontecimentos. Jobs passara a ser um “flutuante” do dormitório, mudando sempre de quarto à medida que as vagas iam surgindo.

Apesar das tantas peculiaridades e do desinteresse nas aulas. Jobs possuía mente aguçada, interessada em questões macrocósmicas: o que fazemos aqui? Para onde vamos? Qual o propósito da vida? Dedicou-se ao estudo do carma e experimentou várias drogas e dietas alimentares que hoje parecem ultrajantes. Tudo o que fez foi com intensidade. Não havia meio-termo; ou descartava as idéias que não o atraíam, ou mergulhava de corpo e alma nas coisas que lhe sensibilizavam a atenção. Passava horas a fio conversando com Jack Dudman, orientador educacional na Reed. Dudman recorda que Jobs tinha mente inquisitiva e questionava toda idéia nova. Era impossível comentar um pensamento novo sem que Jobs respondesse com uma saraivada de perguntas, bancando geralmente o advogado do diabo, até convencer-se ou dissuadir-se plenamente da validade da idéia.

Tanto Jobs como Kottke, que sentia certo desprezo pelas coisas materiais apesar da criação privilegiada, deram início a sério programa de leituras sobre as várias religiões e filosofias, busca nada incomum aos jovens de sua idade. Leram sobre Ioga, Zen e Budismo, e Jobs fascinou-se principalmente com o Zen- Budismo porque dava maior ênfase à experiência do que ao intelecto. Convencia-se, cada vez mais, de que a intuição e a iluminação eram mais importantes do que a compreensão intelectual.

Seu interesse pelo Budismo levou-o ao templo dos Hare Krishnas, em Portland. Ele e Kottke, pegando carona, iam ao templo aos domingos, recebiam uma refeição vegetariana gratuita, pernoitavam numa comunidade e depois iam colher flores para depositar no altar de Krishna. Estas flores, de um modo geral, eram colhidas nos jardins particulares, cujos proprietários não simpatizavam com a seita.

Depois de flutuar pelos dormitórios e largar a Reed ao cabo de um ano. Jobs alugou um quarto por 25 dólares mensais. Seguiu-se um período em que fazia muito segredo de sua vida. Wozniak às vezes levava Judy Smith para visitá-lo nos fins de semana, e nem mesmo os dois sabiam o que Jobs pretendia. Pelo que podiam dizer. Jobs pouco fazia além de ler, jejuar ocasionalmente e meditar.

O dinheiro que recebia dos pais, antes aos borbotões, rareou quando Jobs saiu da Reed, e como até mesmo um monge precisa comer. Jobs obteve um empréstimo na universidade e arrumou um emprego de mecânico de manutenção de equipamento elétrico de um laboratório que fazia experiências com animais.

Seu conhecimento de eletricidade era bem superior ao exigido neste emprego, e ele, de fato, não se contentava em simplesmente consertar o que estava enguiçado; tinha, de modo geral, que melhorá-lo.

Apesar do trabalho de manutenção, continuava vivendo duro. Os invernos em Portland às vezes são cruéis, e seu quarto não possuía calefação. Sentava-se, portanto, vestindo um poncho, jogava moedas e tentava dominar os mistérios do tão ambíguo I Ching , o Livro Chinês do

Conhecimento. Estava tão sem dinheiro que teve que se sustentar, durante três semanas, à base de uma papa de trigo e centeio e de leite que “pedia emprestado” ao refeitório da universidade.

Quanto à aparência física. Jobs definhava. Kottke e a namorada, preocupados, convidavam-no amiúde para comer com eles, e, como evitassem carne, consumiam diversos pratos vegetarianos. Os três estavam interessados em expandir mente e espírito, e procuravam rejuvenescer corpo e mente experimentando várias dietas e drogas. Jobs já tomara drogas

por auto-recreação, mas agora haviam-se tornado ferramentas na busca da iluminação mental.

Durante este período. Jobs descobriu The Mucusless Diet Healing System [O Sistema de Cura Através da Dieta sem Muco] e o Rational Fasting [Jejum Racional], escritos no século XIX por Arnold Ehret, com cujas conclusões ficou fascinado. Ehret acreditava que os regimes alimentares que criavam excesso de muco no corpo afetavam os aspectos físico e espiritual. A doença mental, segundo Ehret, era conseqüência de alimentação insalubre que provocava pressão de gases no cérebro. Ehret evitava carne, batatas, arroz e leite, por considerá- los criminosos mórbidos, e ensinava que o muco poderia ser eliminado com a ingestão de figos, rábano com mel, outras verduras e legumes, nozes e sementes.

Como sempre. Jobs ficou obcecado, desta vez, pela dieta antimuco, chegando a estudar a alimentação de outros primatas e convencendo-se de que o homem era naturalmente frugívoro. Começou a fazer sermões para os amigos, alertando-os de que fariam mal a si mesmos se comessem os alimentos “insalubres” que Ehret listara. E, porque Ehret escrevera que certa vez passara dois anos comendo somente frutas, tentou seguir-lhe o exemplo. E foi além. Começou a jejuar, no início por um ou dois dias, depois durante semanas.

Jobs observava as mudanças que ocorriam em seu corpo, durante os jejuns, como um estranho que estuda um espécime de laboratório. Um dos aspectos mais interessantes do jejum era que sua pele mudava de cor. Jobs descobriu que se sentia muito melhor jejuando do que comendo. Afirmou que, depois da primeira semana,

sentiu-se muito bem, e, com o passar do tempo, começou a se sentir espetacular. Estava convencido de que seu corpo vinha melhorando em força e vigor porque não estava desperdiçando energia com a digestão. Para quebrar o jejum, tomava líquido em quantidade e comia farelos. Ao seu jeito típico, começou a insistir, junto aos amigos, sobre os benefícios do jejum. Seu pequeno círculo de amizade, tendo aprendido a aceitar o fato de que Jobs tendia a ficar mandão quando obcecado por alguma coisa, tolerava seus sermões como coisa natural.

Robert Friedland adotara regime alimentar próprio bem como filosofia e drogas também próprias. Acreditava que tudo era formado de eletricidade, conjectura de alguns cientistas de hoje, e que iria atingir a eletricidade do amor por meio dos ensinamentos de Neem Karolie Baba, um guru indiano. Deu um jeito de passar o verão de 1973 na índia e voltou com histórias da “atmosfera elétrica do amor” que descobrira em várias meditações, descrevendo-as com detalhe e entusiasmo; Jobs ardia de desejo de também ir à índia e vivenciar as mesmas experiências.

Jobs considerava a possibilidade de certos componentes da eletricidade serem o meio para encontrar o amor. Assaltava-o a idéia de um mundo capaz de viver em paz, onde o amor fosse soberano em tudo. Se a eletricidade era a resposta, deveria encontrá-la numa atmosfera eletrificada, e por isso abandonou a periferia da Universidade Reed e voltou para a casa dos pais em Los Altos, onde começou a procurar emprego em eletrônica. Não queria um emprego permanente, mas apenas juntar dinheiro para ir à índia e tomar contato com uma filosofia de vida que acreditava iria salvar sua alma e seria o meio de atingir a iluminação há muito sonhada.

Certa manhã, encontrou um classificado no San Jose Mercury e viu que a Atari procurava alguém para trabalhar no projeto de video games . A única coisa que Jobs conhecia desta empresa era que tinha criado um video game chamado Pong, além de outros, e que se tornara muito popular nas lojas de vídeo do país, antes dominadas pelos fliperamas.

Estava muito nervoso quando chegou ao saguão da Atari, em Sunnyvale. Não se vestira bem, estava em dieta frugívora e causava a impressão de um jovem absolutamente desleixado. Mas falava a mil por hora, arte que aperfeiçoou porque acuava as pessoas. Disse ao pessoal da Atari que trabalhava na Hewlett- Packard, o que não era verdade, que poderia criar grandes melhorias, e aquele monólogo acelerado levou-o ao supervisor, que o contratou sem qualquer investigação. Se o tivesse feito, teria descoberto que Jobs só trabalhara para a Hewlett-Packard quando estava na escola secundária, numa linha de montagem e assim mesmo em meio-expediente. Os amigos surpreenderam-se

que tivesse arrumado o emprego, pois não o julgavam qualificado.

Numa empresa mais convencional, não teria sido contatado, mas a Atari era uma firma incomum. Nolan Bushnell, jovem engenheiro do Vale do Silício, fundara-a em 1972, então designada Syzygy e depois rebatizada de Atari quando Bushnell descobriu que a marca comercial já existia. Bushnell, na universidade, fora um dos milhares de estudantes que haviam criado programas para jogar o Guerra no Espaço nos computadores da escola. Os entusiastas de computador, em todas as universidades da nação, vinham aprendendo a programar a aparição de foguetes e naves espadais nas telas. O sistema de disparo e o movimento dos foguetes eram controlados por um manche. Certos programas eram tão sofisticados que imprimiam mensagens cruzando a tela: VOCÊ ESTÁ CHEGANDO À LUA À VELOCIDADE DE EXATAMENTE 0276,20 MILHAS POR HORA. SANGUE, CORAGEM, METAL RETORCIDO.

Os responsáveis pela universidade consideravam o jogo pura perda de tempo e não gostavam daquele uso não-autorizado de seus computadores. Mas Bushnell era um entusiasta do Guerra no Espaço, tanto quanto os demais fãs, e encarava-o de maneira diferente. Tendo trabalhado em parques de diversões, nas folgas do verão, chegara à conclusão de que as pessoas gostavam de jogos simples, com poucas regras. Além disso, percebera que alguns pais, quando precisavam sair sem os filhos, para se divertir, deixavam-nos entregues a alguns jogos, como o de boliche.

Bushnell teve a idéia de criar um jogo, como o Guerra no Espaço, que pudesse ser iniciado com a colocação de uma ficha no computador, à frente do qual as pessoas formariam fila para jogar. O Guerra no Espaço, concluiu, era muito complicado para a massa e, portanto, criou um jogo simples chamado Pong. Para viabilizá-lo, precisava de um computador pequeno e barato e, felizmente, o microprocessador, “o computador em um microchip”, chegou na hora exata. Em 1972, obteve apoio financeiro para montar sua empresa.

Bushnell era um homem não-ortodoxo, para quem uma empresa era uma espécie de guerra. Queria inventar outros jogos e não desestimulava o uso de maconha durante as sessões de brainstorming, pois, segundo ele, ela realçava o pensamento criativo. Tinha 1,90 m de altura, usava roupas espalhafatosas, e, se fosse preciso exagerar os fatos para incentivar os empregados, assim o fazia. Para instigar Al Alcorn, o engenheiro-chefe do Pong, disse-lhe que o equipamento fora encomendado pela General Electric. Bushnell admite que não tinha contato com a GE, mas usara o estratagema para “testar a capacidade de Al”. Por isso, quando Jobs apareceu na Atari procurando emprego, seu aspecto não era de todo excêntrico numa empresa acostumada a funcionários estranhos.

O êxito do Pong surpreendeu o próprio Bushnell, que admite não ter imaginado que houvesse tanto mercado para ele. A primeira máquina, porém, colocada perto de uma piscina de Sunn)rvale, provou que estava errado. Não demorou para que as pessoas estivessem formando fila para jogar, e, quando novos jogos surgiram, houve quem pensasse que a empresa era controlada pelo crime organizado. Os financiadores mantiveram-na sob observação, temerosos de estarem cometendo um grande erro. Bushnell, representado pela Agência Regis McKenna, contornou estes temores com a criação da Kee Games, que produzia jogos para competir com as empresas novas no ramo. A McKenna bombardeou a mídia com informes sobre a ferrenha concorrência que a Atari sofria por parte da Kee, depois inventou uma “crise” que, disse à mídia, fora resolvida amigavelmente. O informe para a imprensa dizia, em parte: “Estamos contentes com o fato de a Kee e a Atari terem resolvido os problemas que ocasionaram a

divisão original.” Bushnell acreditava em manipular a mídia e afirmava, debochando, que era muito fácil usá-la para obter vantagens no mercado.

A administração da Atari era frouxa, o responsável pelas operações rotineiras era o cunhado de Bushnell. A empresa às vezes descobria que estava vendendo jogos abaixo do custo de produção, e houve um certo período em que parecia ir à falência. Bushnell, muito aflito, chegou a chorar em público. Apesar dos

problemas, a Atari vendeu, no primeiro ano, 13 milhões de dólares em video games , e, alguns anos depois, o patrimônio líquido de Bushnell estava estimado em 30 milhões de dólares.

O empregado 54, Steve Jobs, percebeu tudo isto e, como era característico de sua natureza, guardou para uso futuro. Observou aspectos operacionais que poderiam vir a beneficiá-lo mais tarde, sem se esquecer do caos existente. Porém, tempos depois, viria a cometer os mesmos erros que presenciara na Atari.

Por não ser perito em eletrônica, não fez qualquer contribuição significativa na Atari, onde deixou, também, impressão desfavorável. Os demais empregados achavam-no uma figura estranha que exagerava a própria importância. Bushnell recorda que Jobs costumava observar o trabalho dos outros técnicos e engenheiros, menosprezando-o, e dizer que todos não passavam de “grandissíssimos merdas”. Jobs diz que era melhor do que todos os engenheiros da Atari não porque fosse brilhante, mas porque eram todos absolutamente incompetentes. Enquanto esteve na Atari, mantinha a dieta antimuco de Ehret, comendo iogurte e frutas; acreditava também que, com esta alimentação, eliminava a necessidade de tomar banho. Mas havia quem discordasse, afirmando que ele exalava um odor engraçado. Além disso, seus comentários desairosos criavam tanta turbulência que Alcorn transferiu-o para o turno da noite.

Apesar da falta de lastro em eletrônica. Jobs aprendia rápido. Wozniak recorda: “Era espertíssimo.” As qualidades que conseguiu reunir para aperfeiçoar um video game chamado Touch Me [Toque-me] foram tais

que o próprio Wozniak ficou impressionado. Jobs, de fato, aumentara sua capacidade eletrônica, mas ainda era um técnico e não um engenheiro.

A sedução da índia, ainda o seu farol, continuava a mobilizá-lo. Queria muito conhecer o país em companhia de Dan Kottke e, ao seu feitio atrevido, pediu a Alcorn para pagar sua passagem de avião para a terra prometida. Alcorn ficou chocado, disse que não havia como bancar sua visita ao guru. Mas, novamente ao seu feitio. Jobs teve sorte. A Atari exportara, para a Alemanha, jogos que vinham causando interferência nos

aparelhos de televisão, e os engenheiros alemães precisavam de auxílio para sanar o problema. Jobs aproveitou a chance, e Alcorn despachou-o para a Europa a fim de fazer os ajustes necessários nos tais jogos. Dali partiria para a índia e, pensava, em solo sagrado, estaria mais próximo da iluminação que buscava.

Quando Jobs chegou à Europa, os engenheiros alemães ficaram perplexos. Que sujeito era aquele? Telegrafaram a Alcorn para se assegurarem de que era mesmo o representante da Atari, e, por estranho que pareça. Jobs conseguiu resolver o problema da interferência na televisão e partiu para a índia a fim de visitar a terra dos gurus.

Jobs e Kottke chegaram à índia, para prolongada estada, em altíssimo astral. Aquela realidade, porém, para Jobs, estava aquém do esperado. Ali se encontrava a terra da iluminação, e, apesar disso, toda uma miséria revoltante misturava-se ao credo de que, logo adiante, havia um mundo melhor. Para Kottke, a viagem era uma peregrinação, sem meta definida. Jobs, interessado, assistiu aos ritos religiosos e viu cadáveres flutuando no Ganges, o rio sagrado da índia. Um guru fez amizade com ele e raspou-lhe a cabeça, e Jobs passou aquela noite em vigília sentado junto de uma fogueira num templo abandonado, em companhia de um discípulo de Shiva que cobrira o corpo com cinzas.

Estava instalado em Nova Déli, cidade que percorreu com Kottke, descobrindo, enfim, que a índia não correspondia às suas expectativas. Vira uma miséria revoltante, que jamais presenciara. As pessoas comiam restos de comida em latas de lixo e, desabrigadas,

dormiam nas ruas. Os mais afortunados viviam em barracos de zinco. Jobs e Kottke visitaram o Tibet, onde foram premiados com sarna.

O guru Neem Kardie Baba morrera, seu corpo fora cremado numa pira, mas Jobs e Kottke foram a Kainchi homenagear sua memória. Ali permaneceram um mês, num barraco de um cômodo, casualmente localizado próximo a uma plantação de maconha, que cuidadosamente secaram e fumaram. O barraco pertencia a uma família de produtores de batatas, e a mulher servia uma pensão primitiva, com leite de búfalo e

açúcar. Jobs, sempre combativo, jamais temeroso de dizer o que pensava, acusou-a de misturar água ao leite. Numa discussão aos berros, acompanhada de inúmeros gestos para contrabalançar a barreira da língua, a mulher acusou-o de criminoso. Nas feiras de alimentos, onde faziam compras. Jobs sempre pechinchava muito com os feirantes, que expunham sua mercadoria em carroças puxadas por burros, experiência que se somou às que vivenciara ouvindo o pai negociar a compra de peças de automóvel. Sua capacidade de barganha, assim adquirida, foi mais tarde considerada ao mesmo tempo bênção e maldição quando se associou à Apple Computer.

O verão de Jobs na índia levou-o a questionar suas convicções anteriores. Estava chocado com a miséria que coexistia com as expectativas espirituais, e as duras condições de vida que viu e experimentou levaram-no a repensar sua percepção da índia, achando que Thomas Edison fizera mais pela humanidade do que todos os gurus existentes até então. Quando retornou à Califórnia, estava muito mudado: esquálido, devido à disenteria, a cabeça raspada exibia um rabicho, e usava roupas indianas. Mesmo desiludido com a índia, ainda se aferrava à conquista da iluminação. Sua conduta também era um tanto estranha, segundo a namorada Judy Smith: parecia distanciado e, sem piscar, ficava encarando as pessoas. Começou a agir como guru, diz ela, mas com uma distorção. Fazia uma pergunta e, enquanto a pessoa tentava responder, encarava-a. E o distanciamento, diz Judy, tomava outras formas. Dava a ela alguma coisa num dia e, no dia seguinte, olhava-a intrigado e perguntava: “Onde você conseguiu isto?” Atitudes que ela nunca soube explicar.

Quando Jobs voltou da índia, quase no final de 1974, não tinha idéia do que fazer da vida, ainda procurando descobrir quem era e o que fazia nesse mundo. Perambulou durante um ano e meio, sem rumo, à procura de seu destino. Tendo lido O Grito Primai, de Arthur Janov, psiquiatra californiano, fez um curso de 12 semanas, ao preço de 1.000 dólares, no Centro de Sensibilidade de Oregon. A terapia do grito primal, popular na década de 1970, baseava-se no pressuposto de que, gritando, você pode livrar-se de muitos ódios e ansiedades. O nome, grito

primal, devia-se ao berreiro que as crianças abrem em razão do trauma do nascimento. Gritar, segundo o Centro de Sensibilidade, era a purgação espiritual e mental dos sentimentos mórbidos e negativos.

Enquanto Jobs lutava para se encontrar, começou a ficar curioso quanto a seus pais naturais. Judy Smith lembra que, sempre que pensava no assunto, ele chorava. Robert Friedland, administrador do Centro de Sensibilidade, relata que Jobs queria conhecer seus pais naturais para saber mais sobre si mesmo. Começou a procurá-los, e quase não revelou o que descobriu, dizendo apenas que ambos lecionavam numa universidade, e que o pai era catedrático de Matemática. Como sempre. Jobs cansou-se da terapia do grito primai e do Centro de Sensibilidade, alegando que as respostas que oferecia eram simples carícias diante de coisas profundamente complexas.

Depois de cumprir sua quota de grito primal, largou o Centro de Sensibilidade de Oregon e voltou à Califórnia, onde alugou um quarto em Los Gatos. Trabalhou esporadicamente na Atari, onde continuou a provocar os demais empregados a ponto de, para preservar a paz, ser rebaixado ao posto de consultor. A situação era irônica, pois, embora os criadores de produtos não o quisessem por perto, Bushnell o queria. Bushnell gostava do senso de imediatismo que Jobs imprimia aos projetos, prevendo o tempo de concepção até a execução em termos de semanas e não de meses.

Wozniak, que gostava de video games , começara a freqüentar esporadicamente a Atari, operando os jogos que ainda estavam em linha de montagem. Seu interesse cresceu, Wozniak projetou seus próprios jogos

e criou sua própria versão do Pong. Bushnell ofereceu a Jobs um pagamento extra se ele conseguisse criar um jogo que derrubasse uma parede de tijolos com uma bola quicando. O pagamento seria baseado no custo de produção, o que significava usar o menor número possível de chips. Para usar poucos chips em eletrônica não havia ninguém melhor do que Wozniak.

Jobs tentou encarregar-se da tarefa, mas, não tendo competência para tanto, pediu ajuda a Wozniak, que, sempre crédulo, concordou em projetar o jogo e dividir os 700 dólares

que, segundo Jobs, a Atari oferecera. “Steve não tinha competência para projetar coisa de tamanha complexidade”, diz Wozniak.” Projetei o jogo pensando que ele iria vendê-lo para a Atari por 700 dólares e que eu iria receber 350. Steve vendeu o jogo e me deu 350 dólares; somente muito tempo depois é que eu soube que, na verdade, ele vendera o jogo por 7.000 dólares.” Jobs preferiu não contar a ninguém sobre o envolvimento de Wozniak. Alcorn, tempos depois, tomando conhecimento de sua contribuição, ofereceu-lhe emprego na Atari, mas Wozniak recusou. Jobs, entrementes, fora morar numa comunidade em Oregon, chamada Fazenda Todos Por Um, onde inúmeros peregrinos espirituais iam juntar-se aos comunitários que ali cuidavam das hortas sem usar inseticidas ou herbicidas e formavam mutirões para colher maçãs e podar árvores. Jobs não saía do pomar das macieiras e, cada vez mais obcecado por suas experiências alimentares, às vezes comia só para vomitar. Mais uma vez desiludiu-se e foi embora meses depois, ainda procurando e sem saber o que fazer da vida. Felizmente para ele, porém, ainda era amigo de Wozniak, que vinha fazendo progressos notáveis em projeto de computadores.

Capítulo 6 AVANÇAR!

Enquanto Jobs experimentava o grito primai, trabalhava esporadicamente na Atari e procurava descobrir seus sentimentos, eventos mais rasteiros ocorriam na vida de Stephen Wozniak. Voltou para a Berkeley para continuar sua educação, que interrompeu novamente no penúltimo ano; trabalhou na Hewlett-Packard e participou da criação de uma firma de computadores,

casando-se com uma mulher que conheceu durante uma de suas brincadeiras telefônicas.

Descobriu também o Clube Homebrew de Informática, freqüentado por ávidos aficcionados. Durante todo esse tempo, continuou seu trabalho em projeto de computadores, ao mesmo tempo facilitado e dificultado, porque a indústria dos semicondutores inventara o microprocessador, o computador em um chip.

O Clube Homebrew de Informática reunia amadores, programadores, fornecedores e engenheiros de toda a Califórnia e até do mundo. No início, lembrava o eterno e instável jogo de dados Guys and Dolls [Rapazes e Moças], mudando de um lugar a outro à medida que o quadro de associados crescia surpreendentemente.

O Homebrew foi fundado por Fred Moore e Gordon French, aficcionados que haviam trabalhado para a extinta People’s Computer Company. Não havia jóia nem mensalidades, e as reuniões eram organizadas sem regularidade. As pessoas com interesses afins reuniam-se para discutir computação e trocar informações. Entre os associados figurava o conhecido Capitão Crunch, famoso na pirataria telefônica. As reuniões visavam a reunir engenheiros para trocar informações, mas muita gente não mostrava as cartas - aceitava exibir os dispositivos que construía, mas não a fornecer os detalhes operacionais. Wozniak não era assim; passava os esquemas e diagramas a qualquer interessado.

“Não estava muito interessado em ganhar dinheiro”, diz ele. “Gostava do Homebrew; foi a fase mais importante da minha vida.”

Um dos primeiros membros do Clube Homebrew de Informática foi Lee Felenstein, que largara a Berkeley e tentara criar uma rede de computadores utilizando equipamento considerado obsoleto pelo Instituto de Pesquisas Stanford. Quis formar uma rede que vinculasse usuários com interesses afins, mas a intenção estava muito aquém da realidade. Apenas alguns lugares ligavam-se ao computador, usando o teletipo para enviar e receber informação, e este processo era tão lento e desajeitado a ponto de ser

muito mais simples dar um telefonema do que se valer do sistema de computação.

Os últimos anos tinham sido marcados por avanços notáveis na eletrônica, que alimentavam o sonho de Felenstein de construir um pequeno computador que pretendia chamar de Terminal Tom Swift. Dar uso prático aos microprocessadores e aos novos componentes eletrônicos era o tema central do Homebrew. E o estágio de evolução da eletrônica foi demonstrado quando um membro do clube fez a demonstração

do Altair 8800, que fora objeto de reportagens nas revistas especializadas, evocado como grande avanço na computação. Os kits do Altair custavam menos de 400 dólares. Quando montado, tinha o tamanho aproximado de uma caixa de uísque e exibia fileiras de luzes e interruptores que acendiam e apagavam por meio de vários comandos.

O motivo do interesse era o que estava no coração da máquina. O Altair usava a unidade de processamento central Intel 8080, um dispositivo notável, novo, com energia compactada. Embora da espessura de uma hóstia, com cerca de um oitavo de polegada de largura e um quarto de polegada de comprimento, este poderoso grão era muito mais potente do que o ENIAC, que ocupava uma sala inteira, possuía milhares de válvulas e quilômetros de fiação elétrica.

O 8080 tinha possibilidades quase infinitas. Robert Noyce, co-fundador da Intel e co-inventor do microprocessador, tentando calcular suas aplicações, não encontrou limite máximo. Antes de criá-lo, a Intel introduzira dois outros microprocessadores. As funções eletrônicas que outrora precisavam de grande quantidade de componentes elétricos já podiam ser executadas por um chip de silício tão pequeno que cabia na ponta de um dedo. O microprocessador, por si só, desafiava os limites intelectuais daqueles que tentavam operá-lo. Sem os necessários chips de memória para comandá-lo na forma de correntes elétricas, o 8080 era inoperante. Para Wozniak, que há muito sonhava em construir um computador com o mínimo de partes possível, o microprocessador era uma dádiva divina, apesar de apresentar dificuldades de adaptação a este último avanço da eletrônica.

Wozniak fazia questão de não perder as reuniões quinzenais do Clube Homebrew, pois, além de ter a oportunidade de demonstrar suas últimas criações, ficava a par do trabalho dos demais sócios. Formavam um grupo exigente, que não fazia cerimônia em desprezar os trabalhos ruins. Naquele grupo estelar de aficcionados do computador, Wozniak brilhava.

Wozniak conheceu ali Alex Kamradt, que montara uma empresa familiar chamada Call Computer. Kamradt trabalhara

como físico na Lockheed e, depois de envolver-se em programação, vendera a casa para montar sua empresa. Tinha a intenção de usar o minicomputador, que era o centro de suas atividades, para registrar transações imobiliárias, mas logo se descobriu alugando tempo a clientes via telex.

O advento da unidade central de processamento deu uma idéia a Kamradt. A Call Computer poderia expandir suas atividades se os clientes tivessem terminais de vídeo com teclado, que a firma poderia vender ou alugar. Infelizmente, um terminal assim não existia; concluiu, então, que o melhor lugar para procurar quem pudesse projetá-lo seria o Homebrew. Compareceu a uma reunião, pediu para conhecer o engenheiro mais inteligente e foi apresentado a Wozniak.

Na época, Wozniak trabalhava em tempo integral na Hawlett-Packard, mas concordou em criar a Computer Con- verser, subsidiária da Call, em meados de 1975. Kamradt entrou para sócio com 12 mil dólares em dinheiro vivo, representando 70% das ações, enquanto Wozniak concordou em projetar o terminal por 30% das ações e livre acesso ao minicomputador de Kamradt.

Além de ficar com dois empregos, Wozniak tinha outro motivo para querer construir o terminal de vídeo com teclado: quando fora visitar o Capitão Crunch, vira, no porão, o equipamento. O Capitão Crunch ainda estava muito envolvido em pirataria telefônica, e o terminal propiciava-lhe acesso à ARPANET, uma rede nacional de computadores que interligava universidades e centros de pesquisa. Os piratas telefônicos, entre eles o Capitão Crunch, tendo descoberto os códigos de acesso telefônico, já conseguiam penetrar nos arquivos dos

computadores de toda a nação e, às vezes, chegavam ao núcleo central de um ou outro computador na Europa, amiúde deixando mensagens estranhas e, até mesmo quando estavam endemoniados, apagando arquivos inteiros. A idéia apeteceu ao senso de malícia de Wozniak e representava um desafio a seu intelecto.

A intenção da Computer Converser não era construir um terminal “inteligente”, em grande parte porque, para tanto, teria que usar microprocessadores, que eram caros. Desejava, sim,

criar um terminal capaz de “conversar” com um computador, usando um grampo telefônico. O teclado propiciaria ao usuário digitar as mesmas coisas que datilografava uma máquina de escrever, só que palavras e números apareceriam na tela. Seria meio mais rápido, ao que se esperava, de comunicar informações, em regime de locação de tempo, do que o permitido pelas desajeitadas máquinas de telex, então em uso.

Wozniak utilizou o esquema básico com que desenvolvera sua versão do Pong e achou fácil construir o terminal. Para testá- lo, interceptou o sistema da ARPANET e, satisfeito, entregou-o a Kamradt. Infelizmente, ninguém conseguiu descobrir como funcionava. Wozniak era a única pessoa apta a fazer os reparos necessários e, como tinha um emprego de tempo integral, nem sempre se encontrava disponível. Kamradt concluiu que Wozniak, apesar de ser um gênio, não sabia transmitir suas idéias para que outros as usufruíssem.

O pai de Wozniak queria que o filho seguisse seus passos, entrasse para a Lockheed depois de sair da Berkeley. Porém, a emoção que a Lockheed significara para Wozniak, na infância, desaparecera; a empresa já adquirira a patina da calma e monotonia de quem não estava mais na dianteira tecnológica. Para Wozniak, jovem inteligente, a Lockheed estava fora de cogitação, e foi trabalhar na linha de montagem da Electroglass, empresa integrante da infra-estrutura dos semicondutores, onde permaneceu um ano e meio. Depois foi para a Hewlett-Packard. A Hewlett-Packard, empresa incomum, era, antes de mais nada, cria da casa, montada por Bill Hewlett e Dave Packard, ambos

formados em Stanford. A H-P era conhecida pelos serviços médicos e alimentares empregados, pelas generosas gratificações e abonos opcionais em ações. Para Packard e Hewlett, o trabalho não devia servir apenas à sobrevivência; o local de trabalho devia proporcionar aos empregados a possibilidade de crescimento pessoal e de participação na prosperidade da empresa. Os empregados de todos os níveis chamavam-nos pelo primeiro nome, e a influência dos dois, que há muito deixaram de atuar na administração, ainda hoje é percebida na cultura da empresa. Wozniak captou tudo isto e também estava interessado no bom nome que a H-P ostentava

como criadora de instrumentos científicos e calculadoras sofisticadas que empregavam alta tecnologia.

Wozniak chegou à Hewlett-Packard por intermédio dos bons serviços de Elmer Baum, que entrara para a empresa depois de formar-se na universidade. Wozniak ingressou, em 1973, como técnico, porque não tinha grau universitário, mas em seis meses foi promovido ao status de engenheiro. Trabalhou na divisão de produtos avançados, que fabricava calculadoras de bolso. A alta tecnologia passara a ser um marco da empresa quando do lançamento da HP-35, calculadora de mesa, no ano anterior à chegada de Wozniak. As novas calculadoras eram menores e mais sofisticadas, e Wozniak gostava do trabalho, apesar de não ser considerado um empregado especial. De fato, costumava ser alvo de comentários desairosos por causa de sua limitada educação formal. Um engenheiro colega seu de trabalho afirma que Wozniak era competente, mas não se destacava. Wozniak era dos poucos engenheiros não-formados e, quando pediu transferência para um grupo que, especulava-se, vinha projetando um pequeno terminal para deficientes físicos, foi recusado, porque os responsáveis não o julgaram qualificado. A Hewlett-Packard estimulava o espírito empreendedor e permitia aos empregados que porventura estivessem trabalhando em projetos próprios usar os equipamentos eletrônicos da empresa. Wozniak e Elmer Baum, que haviam sido admitidos como técnicos para a H-P, tiraram proveito disto. Wozniak construiu a calculadora HP-45 para Baum, em cuja HP-35, calculadora anterior, também fez acréscimos, convertendo-a igualmente numa 45. Começou a interessar-se por pilotar aviões, mania permanente a partir de então, e, na hora do

almoço, em companhia dos amigos que possuíam aviões, fazia vôos breves. Wozniak não perdeu o vivido interesse pela pirataria telefônica. Criou um serviço de disque-piada e gravou piadas étnicas no aparelho de resposta, caçoando dos poloneses. Às vezes, quando estava em casa e o telefone tocava, ele próprio respondia, sob o nome de Stanley Zeber Zenkanitsky, com sotaque que julgava ser polonês. Mas teve que parar com as piadas polonesas, pois recebeu cartas furiosas de organizações e indivíduos insultados. Em vez de dar um fim ao serviço,

Wozniak simplesmente substituiu os poloneses por italianos, usando o mesmo sotaque e nome, Stanley Zeber Zenkanitsky. Foi numa dessas brincadeiras que conheceu sua primeira esposa, Alice Robertson. Certa noite ela ligou, ele atendeu, e, depois de conversarem alguns instantes, Wozniak comunicou que ia desligar antes dela e bateu o telefone. Mas Alice, que deve ter ficado perplexa, telefonou outras vezes, esporadicamente, e as conversas tornaram-se mais freqüentes e longas, gerando, enfim, um encontro. Assim começou o primeiro romance importante de Wozniak, que culminou, com o passar do tempo, em casamento. Nessa época, além do emprego de tempo integral, e com a cabeça ocupada pelo romance embrionário, Wozniak também vinha sendo caçado por Alex Kamradt da Computer Converser. Aborrecido com a incapacidade dos engenheiros em compreender o terminal projetado por Wozniak, após meses de tentativas, Kamradt apelou para Steven Jobs, que gravitava no segundo plano, para usar de influência e convencer Wozniak a vir ajudá-lo. Wozniak não percebia, na ocasião, que Jobs vinha seguindo de perto seu trabalho na Converser. Mas Jobs tinha queda para estar no lugar certo na hora certa. Kamradt não gostava muito dele; dizia que Jobs concordara em encarregar-se do projeto do terminal em troca de salário e ações e que sentia que Jobs não gostava dele porque tinha dinheiro. Lembra também que “Jobs era meio inescrupuloso” e queria tirar o máximo proveito de tudo. Enquanto Jobs andava ocupado com suas negociações, Wozniak dedicava-se a outros projetos e não fazia idéia da intensidade do envolvimento de Jobs com Kamradt.

Jobs era o encarregado do projeto do terminal e trabalhava com Robert Way, que dirigia uma pequena

empresa integrante da infra-estrutura da eletrônica. Jobs queria um circuito impresso, rápido e cristalino como um assovio e, juntamente com Way, elaborou a lista de peças a serem adquiridas. Os dois lançaram-se ao trabalho. Jobs era rígido com Way e sempre muito crítico. Segundo Way, “para ele, nada estava bom”. Não era a primeira vez e nem seria a última que Jobs seria chamado de “recusar”. A crítica constante e os modos ásperos de Jobs levaram Way a abandonar o projeto.

Enquanto Way era atormentado por Jobs, a quem considerava “uma das pessoas mais estranhas que conheci”, e se desgastava no terminal da Converser, Wozniak trabalhava em seu próprio computador. Passava horas a fio examinando as novas unidades de microprocessamento e entrou em êxtase ao descobrir que as leis básicas da ciência da computação não haviam mudado. De fato, achou-as semelhantes às dos minicomputadores que tinha submetido a cirurgia investigatória. O advento do microprocessador, entretanto, apresentou problemas e possibilidades intrigantes. Certas maneiras antigas de fazer as coisas não eram possíveis quando o computador em um chip era o coração da máquina. Não, havia o desafio de ligar o chip aos vários chips de memória, em seguida à tela de um televisor e a um teclado alfanumérico. Eram restrições que, segundo Baum, faziam com que o projeto de um computador fosse trabalho sério e não simples divertimento.

O custo dos microprocessadores representava também um problema para engenheiros do porte de Wozniak, que ganhava 24.000 dólares anuais na Hewlett-Packard, soma que não permitia ter economias em relação ao custo de vida no Vale do Silício. Elmer Baum descobriu que a Hewlett-Packard, que vinha usando um microprocessador Motorola 6800, estava oferecendo o equipamento aos empregados, a preço reduzido. Para Wozniak, um maná caído dos céus. Comprou o microprocessador Motorola e começou a experimentá-lo, tomando rumo oposto ao centro das atenções do Clube Homebrew, o Intel 8080. Usou-o para projetar um computador capaz de criar “inteligência” num terminal semelhante ao projetado pela Converser.

No Vale do Silício, os chips microprocessadores, assim que são lançados, tendem a ser caros, mas os preços logo caem, à medida que surgem novos processos de manufatura e os imitadores os copiam. O responsável por uma empresa de semicondutores observa que, se os carros caíssem de preço na mesma proporção dos chips de silício, o preço de um Cadillac estaria hoje em torno de 500 dólares. Wozniak continuava trabalhando em seu computador, a queda de preços continuava dramática, e, quando, com o tempo, abandonou o chip Motorola

para usar o microprocessador 6502 desenvolvido pela MOS Technology, vendeu-o por apenas 25 dólares. Enquanto experimentava o novo chip, escreveu um programa em BASIC, uma linguagem de computador viável no 6502.

Os programas de Wozniak punham em evidência a necessidade de os computadores executarem várias funções lógicas. Os programas existentes na época destinavam-se quase exclusivamente aos video games, e Wozniak foi o primeiro, no Clube Homebrew, a escrever um programa em BASIC para o 6502.

Wozniak enfrentava também uma encruzilhada pessoal, sem se decidir se casava ou não com Alice Robertson. Consultou sua alma várias vezes, e tomou uma decisão. Jogaria três moedas para o alto e, se todas dessem cara, faria o pedido de casamento. Caso contrário, levaria vida de solteiro felizardo. Quando as jogou pela primeira vez, as moedas revelaram indecisão. Wozniak, na verdade, só parou de jogá-las quando todas deram cara.

Uma vez resolvida a questão do coração, lançou-se com afinco a seu computador. Para testar o programa, usou um computador da Hewlett-Packard. O programa funcionou, e Wozniak atribui o êxito ao fato de se ter dedicado a estudar linguagem de computador, na universidade, em vez de matemática. Todo o trabalho que Wozniak dedicara ao computador baseava-se no conhecimento que adquirira diligentemente, por conta própria, ao longo dos anos, sem contudo ter como testá-lo. Porém, ao que tudo indica, tomara a trilha certa.

Depois de dominar a linguagem de computação, começou a projetar um computador baseado nos

circuitos que projetara para usar no microprocessador Motorola. Descobriu que, mesmo usando o MOS 6502, o projeto funcionava a despeito das pequenas mudanças necessárias ao tempo das correntes elétricas. Não mudou um único condutor.

O Computador Cream Soda era coisa do passado, mas Wozniak utilizara tudo que aprendera enquanto trabalhou nele na garagem de Bill Fernandez, além de incorporar a experiência adquirida durante o projeto que fez para o terminal da Computer

Converser. O novo equipamento era muito mais sofisticado do que os dois anteriores. O Cream Soda continha duas fileiras de comutadores e luzes intermitentes, enquanto o novo projeto incorporava o teclado e a tela para exibir a informação digitada. Era semelhante ao terminal da Converser, exceto pelo fato de, em vez de ser um terminal "burro", incapaz de executar funções lógicas, o novo computador continha um microprocessador e outros componentes que o tornavam "inteligente".

Wozniak foi também muito escrupuloso ao planejar a lâmina dos circuitos, já que lambança não era seu feitio. Insistiu que os vários chips fossem cortados e soldados com toda diligência, em vez de usar o método então costumeiro, mais rápido e mais porco, de enrolar fios, que criava um labirinto incompreensível de condutores. O circuito usado por Wozniak era limpo e ordenado, e facilitava a localização dos pontos problemáticos em caso de defeito.

Wozniak tentou vender seu computador para a Hewlett-Packard, mas foi recusado porque a empresa não via futuro na fabricação de computadores pessoais. Como também não viam as demais empresas grandes e sofisticadas da high tech no Vale do Silício. Diz Robert Noyce, da Intel, por mais aptas que as empresas estivessem para criar o computador pessoal, nenhuma tinha a visão de Wozniak. Na época não havia mercado, senão um grupo de poucos amadores. Wozniak não se preocupava com negócios ou mercados e não queria ser empresário. Era engenheiro e queria continuar assim. Quando levou seu computador

ao

Clube

Homebrew,

recebeu

pouco reconhecimento porque usava um microprocessador que não o Intel 8080, o que não impediu que alguns entusiastas vorazes agarrassem o esquema que distribuiu gratuitamente. Estava em vias de vender o equipamento à Call Computer quando Steve Jobs, que vinha observando com interesse cada vez maior as atividades de Wozniak, interveio.

Jobs faltara a muitas reuniões do Clube Homebrew, mas, quando começou a freqüentá-las, notou que todos os associados queriam os esquemas de Wozniak, que, não estando interessado em montar negócio algum, distribuía seus esquemas. “Foi Steve que achou que nós podíamos ganhar dinheiro”, “e fui eu que

projetei o computador. Era eu que freqüentava as reuniões do Homebrew, era eu que escrevia os programas, mas foi Steve quem teve a idéia de vendermos os esquemas.”

Jobs convenceu Wozniak de que poderiam mandar imprimir os circuitos e vendê-los aos aficcionados. Jobs, lembrando a época que passou no pomar dos Hare Krishnas, sugeriu chamarem o negócio de Apple. Depois de certa discussão e na falta de algo melhor, os dois concordaram com o nome. O plano financeiro não era grandioso, mas Jobs pensava em ganhar dinheiro. Calculou que os circuitos impressos custariam 25 dólares cada e poderiam ser vendidos pelo dobro do preço. Nem um nem outro imaginavam que iam vender mais de 100 por ano. Como estavam apertados, concordaram em cada um entrar com a metade dos 1.300 dólares necessários para começar. A fim de levantar fundos, Wozniak vendeu sua cobiçada calculadora Hewlett-Packard, e Jobs, seu furgão Volkswagen.

Wozniak resolveu fazer certas modificações em seu computador, mas teve que enfrentar constantes discussões com Jobs. “Ele também queria sugerir algumas mudanças, mas não tinha experiência suficiente”, diz Wozniak. “Nós discutimos muito, mas as decisões técnicas foram todas minhas. Ele era basicamente um fuçador, ia atrás das peças e fazia o trabalho de rua.”

Entrementes, Alex Kamradt ainda vinha tendo problemas em decifrar o terminal que Wozniak projetara para a Converser. Tentou agarrá-lo em várias oportunidades, mas a atenção de Wozniak estava

voltada para assunto inteiramente diverso - o aperfeiçoamento de seu próprio computador. E era assediado, por outro lado, pela insistência de Jobs em forçá-lo a dedicar tempo integral à Apple. Wozniak, a paciência em pessoa, não se permitiu ser mordido pelo espírito belicoso e pensou em vender o computador à Call, de Kamradt. Jobs, muito alarmado, fez uma profecia fatalista. Não havia qualquer chance. Jobs insistia, de o computador lograr êxito na Call, e neste argumento contou com o apoio de Ron Wayne, engenheiro de campo da Atari, que ponderou que o futuro da Apple poderia ser bem mais promissor se os três se juntassem.

Com quarenta e poucos anos, Wayne era bem mais velho do que Wozniak que tinha então vinte e poucos, e do que Jobs, que nem vinte tinha. Homem bastante vivido, tinha certa experiência prática em negócios e convicção quase religiosa quanto ao papel dos engenheiros na formação da sociedade. Acreditava também que o mundo beirava o caos econômico e vinha investindo em selos e metais preciosos para proteger-se da catástrofe. Wayne fez o possível para demover Wozniak da idéia de vender o computador a Kamradt, mas Wozniak provou ser duro na queda, mesmo enfrentando Jobs, que quase conseguia o que queria. No âmago do desentendimento estava a aversão que Wozniak sentia por política empresarial, por ter um negócio próprio e ter que abandonar o sonho de ser engenheiro. Tampouco queria largar o emprego na Hewlett-Packard, onde tinha salário fixo, mas estava temeroso de, um dia, ter que trabalhar num projeto da H-P no qual tivesse que usar coisas que aprendera construindo o computador da Apple, resultando em conflito de interesses.

Depois de longas discussões madrugada adentro, os três firmaram um acordo para formar uma sociedade, delineando responsabilidades. Nenhum dos três poderia assinar cheques superiores a 100 dólares sem a assinatura de mais um. Wozniak ficaria a cargo da engenharia. Jobs seria o responsável pela comercialização, e Wayne faria o trabalho burocrático. Mesmo tendo inventado o computador, Wozniak não se preocupou com a divisão das ações. Wayne ficou com 10% e ele e Jobs dividiram igualmente o restante. Jobs conseguira tornar-se acionista de vulto de uma pequena empresa que tinha um único produto... o computador inventado por Wozniak.

“Acho que Wozniak nunca se preocupou com dinheiro”, diz Trip Hawkins, que trabalhou na Apple tempos depois. “Ele não está nem aí para isso. Não é do tipo que perde tempo se preocupando com dinheiro. Mesmo que não enriquecesse, acho que seria um homem feliz.”

Wozniak, Jobs e Wayne assinaram o contrato no Dia da Mentira, em abril de 1976, em Mountain View. Nenhum dos três, muito menos Wayne, fazia a mínima idéia da riqueza que os esperava. Wayne, infelizmente, por ter vendido suas ações

bem antes de a empresa galgar o sucesso, não usufruiu do pote de ouro na ponta do arco-íris.

Capítulo 7 O ESPERTO

Jobs fundou a Apple sem nada ter feito em prol de seu único produto, o computador de Wozniak. Embora Wozniak o chamasse de “esperto” na época, era de fato um esperto dos melhores. De tenaz otimismo, estava, ao seu feitio, obcecado pelo computador. Usou dinheiro que ele e Wozniak investiram na causa para encomendar a arte-final do circuito impresso com vistas a produzi-lo em massa. Howard Cantin, que trabalhava na Atari, tendo sucumbido ao poder da personalidade persuasiva de Jobs, decidiu fazê-la como um favor ao colega.

No mesmo mês em que Wozniak, Jobs e Wayne assinaram o contrato, Wozniak e Jobs apresentaram o circuito impresso no Clube Homebrew. Wozniak parecia um pai coruja descrevendo detalhadamente os vários aspectos técnicos do computador, falando da memória, da velocidade e outras características da engenharia. Jobs, no papel de diretor de marketing, tentava convencer as pessoas a comprarem o circuito e negociava o preço com os clientes potenciais. Apesar da dupla apresentação, os associados do Homebrew lançaram uma ducha fria sobre o computador, e apenas uns poucos dignaram-se a olhá-lo. Um dos que o inspecionou foi Lee Felenstein, que não se impressionou nem um pouco, tecendo inclusive comentários que revelaram mais do que simples ciúmes, afirmando que Wozniak ia quebrar a cara e que ele não derramaria uma lágrima.

Jobs evitara as reuniões do Homebrew porque não queria ter que ouvir os associados falarem dos detalhes técnicos de sua criação, mas, assim que engatou sua estrela ao computador de Wozniak, passou a freqüentá-lo à cata de clientes. O Homebrew, na época, era o único local de concentração de clientes potenciais do empreendimento nascente, e Jobs começou a procurar os associados cujo único interesse nas reuniões era o de vender peças eletrônicas. Paul Terrell era um deles. Vendia componentes eletrônicos e kits para computador. Diante do

entusiasmo que os associados do Homebrew manifestavam pelo computador Altair, montara uma representação do equipamento no norte da Califórnia. Abriu, não muito depois, uma loja em Mountain View, chamada Byte Shop, onde encontrou engenheiros procurando kits do Altair. Projetava uma grande perspectiva, a de abrir uma cadeia de lojas no país, semelhantes às da Radio Shack e, num piscar de olhos, já tinha três lojas.

Jobs farejou os canais de Terrell como um cão de caça atrás de um coelho. Tomou fôlego para a apresentação e desfechou um ataque de vendas. A Apple ainda era muito pequena, tinha futuro incerto, mas negociou para valer. Queria que Terrell se comprometesse a comprar vários circuitos impressos pagando um sinal em dinheiro antes da entrega. Terrell desconfiava de Jobs. Quando o conhecera, nas reuniões do Homebrew, achara-o “um sujeito capaz de metê-lo em encrenca”; portanto, quando Jobs lhe mostrou o protótipo do Apple, manteve-se cauteloso. Jobs fez a oferta, mas Terrell disse não estar interessado em vender circuitos impressos em suas lojas, porque significariam trabalho adicional para seus clientes e, além disso, precisavam de equipamento periférico para operar o computador. Queria computadores já montados, para pronta entrega. Não era o que Jobs tinha em mente, mas não perdeu a oportunidade para descobrir o quanto Terrell tinha intenção de pagar por cada unidade do produto. Terrel chocou Jobs quando informou-o de que poderia encomendar 50 computadores ao preço unitário de 489 a 589 dólares, pagando à vista na contra-entrega.

Apesar do choque. Jobs logo se recuperou. A encomenda superava a expectativa, e Jobs logo calculou

que renderia entre 24.450 e 29.450 dólares. Comunicou a oferta a Wozniak, que também ficou boquiaberto. Wozniak transmitiu a notícia aos amigos na Hewlett-Packard, que não acreditaram. Para Wozniak, recuando no tempo, foi o maior momento da história da empresa. “Nada, nos anos que se seguiram, foi assim tão espetacular e inesperado”, disse. Jobs, que entrara para a empresa apenas com sua força de persuasão, estava fazendo jus a seu quinhão.

O pedido gerava a necessidade de replanejar o negócio. Agora, em lugar dos custos previstos de 2.500 dólares para 100

circuitos impressos, teriam gastos da ordem de 25.000 dólares para 100 computadores montados. A Apple queria atender ao pedido de Terrell, de 50 computadores, e fazer mais 50 que Jobs esperava vender a outros clientes no Homebrew. Os gastos adicionais, o tempo de produção e a procura de novos clientes fustigaram Jobs na desenfreada busca de peças. A sociedade precisava de mais dinheiro para comprar os componentes necessários à produção dos circuitos impressos, que deveriam funcionar a plena capacidade. Haveria também gastos adicionais de produção para montar os computadores. Jobs procurou dinheiro por toda parte, e seu aspecto não encorajava em nada as pessoas que abordava. Magro, meio encardido, com os cabelos compridos, ainda por cima usava sandálias ou andava descalço. Não era imagem que instilasse confiança em financistas acostumados a tratar com gente mais velha que usava gravatas, ternos e sapatos. Jobs, que nunca se intimidava, ousou entrar num banco de Los Altos, explicou a situação e pediu um empréstimo, achando que, nos demais, a recepção seria a mesma. Sem se deter, visitou a Haltek, onde trabalhara, e propôs comprar peças com ações da Apple. Hal Elzig, o proprietário, recusou. “Eu não acreditava nem um pouco na Apple”, diz. E Jobs, ainda na luta, foi visitar Al Alcorn, na Atari, que exigiu dinheiro em troca das peças de que a Apple tanto precisava. Apesar das recusas. Jobs continuou atrás do dinheiro e das peças que possibilitariam à Apple atender ao pedido. Por fim. Mel Schwartz, catedrático de Stanford, dono de uma pequena empresa que gozava de crédito numa distribuidora de material eletrônico, concordou em comprar as peças para a Apple.

Estimulado, Jobs apresentou a Apple a vários distribuidores, pedindo crédito, mas só logrou êxito quando Bob Newton, da Kierulff Eletronics, em Paio Alto, concordou em encontrar-se com ele para dar uma olhada no protótipo. Newton lembra que Jobs parecia um “menino agressivo”, que não causava boa impressão. Mas o protótipo o impressionara, sobretudo por já vir apoiado pelo pedido de 50 computadores, e concordou em vender-lhe 20 mil dólares em peças, a crédito, sem lhe cobrar os juros se a conta fosse liquidada em 30 dias.

Com as peças em mãos. Jobs e Wozniak enfrentaram o problema de encontrar um lugar onde pudessem fabricar e montar os computadores. Alugar alguma coisa estava fora de cogitação, porque não tinham dinheiro; voltaram-se, então, para o apinhado apartamento de Wozniak, cuja esposa, Alice, recebeu friamente a intromissão. Já estava aborrecida demais com tudo aquilo, pois, além de trabalhar à noite na Apple, Wozniak tinha o emprego de horário integral na Hewlett-Packard, e, entre um emprego e outro, ela pouco via o marido. Além disso, não gostava de ter em casa aquelas pilhas de componentes eletrônicos sobre a mesa de jantar, que ela nem sequer podia tocar. Jobs e Wozniak, cedendo à indignação de Alice, mudaram as operações para a casa dos pais de Jobs, onde ele morava. Paul e Clara Jobs estavam acostumados às exigências do filho e não se incomodaram de lhes permitir usar um quarto vago, que a filha ocupava antes de casar-se. Utilizando as gavetas da cômoda para estocar componentes, montando os computadores no quarto, as atividades logo invadiram o quarto que estava sendo usado por Jobs.

Os circuitos impressos possibilitaram o início de uma linha de montagem doméstica, pois, embora facilitassem a montagem, ainda precisavam ser recheados com vários componentes elétricos. A tarefa era da responsabilidade da irmã de Jobs, Patty, que ganhava um dólar por cada circuito completo, fazendo quatro circuitos por hora enquanto assistia às novelas da televisão. Às vezes, distraída pela televisão, amassava alguns pinos delicados nos semicondutores, e a peça defeituosa tinha que ser encostada.

Jobs e Wozniak pensavam no preço dos computadores. Wozniak, que não se impressionava muito com dinheiro, achava que, para os associados do Homebrew, poderiam ser vendidos pelo custo de fabricação acrescido de pequena margem, mas Jobs, como não tinha o mesmo vínculo afetivo de Wozniak com o Homebrew, contestou e marcou o preço de venda em duas vezes o custo de fabricação. Assim, argumentava, os revendedores teriam margem percentual de 33,5% sobre preço de venda de 666,66 dólares, o que era bastante sedutor.

E chegou então o dia triunfal, quando Jobs fez a primeira

entrega a Terrell. Tendo encomendado, para sua Byte Shop, 50 computadores inteiramente montados, Terrell ficou petrificado ao ver que recebera apenas circuitos impressos, que tanto fizera questão de recusar antes. Os circuitos ainda exigiriam muito trabalho, de gente competente, antes de começar a funcionar. Não havia programa, tela ou teclado, e Terrell sequer pôde testá-los. Além disso, mesmo depois de adicionado o equipamento periférico necessário, o computador só iria funcionar se o cliente soubesse programar em BASIC, que não estava incluído em chip ou em fita cassete. E o circuito nem carcaça tinha. Terrell estava decepcionado, bastante irritado, mas, mesmo assim, aceitou-os e, ainda por cima, pagou à vista.

Embora jovem e inexperiente, Jobs exalava autoconfiança, e seus instintos comerciais estavam aguçados. Queria que todos pensassem que a Apple fosse uma empresa sólida, com sede, e não um negócio que funcionava numa casa de família, e então, para não dar um endereço residencial como comercial, alugou uma caixa postal nos Correios. Alugou também um serviço de recados telefônicos para proporcionar aos clientes tratamento comercial, e procurou mão-de-obra para poder cumprir os prazos de produção. Bill Fernandez, que trabalhava na Hewlett- Packard, estava procurando emprego, pois a divisão em que trabalhava ia ser transferida para Oregon, e ele não havia sido chamado. Jobs entrevistou-o de maneira meio caótica e ofereceu-lhe emprego. Fernandez, que esperava trabalhar como engenheiro, viu-se, na qualidade de primeiro empregado da Apple, ocupando o cargo de pau-para-toda-obra, chamando-se a si mesmo de “cavador”.

Jobs contratou Elizabeth Homes, ex-colega universitária, para fazer a contabilidade, por quatro dólares a hora. Uma vez por semana, ela passava na casa de Jobs para entregar e apanhar documentos, e achava que Jobs trabalhava tanto que estava à beira da exaustão, tão dedicado era ao negócio. O velho amigo de Jobs, Dan Kottke, que o acompanhara à índia e compartilhara sarna, fora morar com ele, dormindo no sofá da sala de estar, para ajudar na produção.

A casa de Jobs transformou-se, em pouco tempo, numa verdadeira confusão de componentes eletrônicos, circuitos

impressos e pingos de solda esparramados. Paul Jobs, sempre disposto a facilitar a ascensão do filho, fez extremo sacrifício. Concordou em desabrigar o carro que vinha reformando para ceder a garagem à Apple. Além de impelido pela generosidade infalível com que ajudava o filho. Paul compreendia que seus carros poderiam suportar a intempérie, mas não os componentes do computador. E a iniciativa deixou mais à vontade os cômodos da casa, sem a confusão organizada das tantas peças eletrônicas espalhadas.

Desistir do projeto de reforma do automóvel e abrir mão da garagem já teria sido sacrifício grande para a maioria dos pais. Mas não para Paul Jobs, que ainda reformou a garagem para adequá-la à montagem dos computadores, revestindo as paredes com placas de compensado de papelão, instalando lâmpadas e uma extensão telefônica. Construiu também uma “bacia de queima”, capaz de testar 12 circuitos impressos por vez sob o efeito de lâmpadas caloríficas. Quanto aos equipamentos, Steve Jobs ia arrumá-los onde fosse possível, comprando-os, na maioria das vezes, a preços de banana.

Clara Jobs também colaborou. Contornava a garagem, pé ante pé, para ir lavar a roupa da família, e dava um jeito de não se aborrecer com as peças que ainda encontrava espalhadas em várias mesas no interior da casa. Convalescendo de uma cirurgia na vesícula biliar, ainda assim anotava os recados telefônicos do serviço de recados e servia café aos vendedores e clientes potenciais que os procuravam. Além disso, vestia o manto de conselheira matrimonial para consolar a esposa de Wozniak durante seus telefonemas lacrimosos, queixosos da obsessão do marido com o

trabalho. E, quando Wozniak e Jobs, inevitavelmente, discutiam na garagem. Paul Jobs entrava em cena para acalmar os ânimos. Mesmo com toda a confusão na casa, insuportável para a maioria dos pais, todos a enfrentavam com serenidade e até fazendo piadas.

Wayne recebeu a incumbência de desenhar o esquema do computador, a ser inserido num pequeno manual para acompanhar os circuitos impressos. Destinavam muito pouco dinheiro às publicações, e a empresa viria a arrepender-se mais tarde de tal sovinice neste importante aspecto do marketing.

Wayne estava às voltas com o manual e com a tarefa mais criativa de desenhar o logotipo da empresa. A primeira tentativa mostrava Isaac Newton e uma árvore com uma maçã lustrosa, e a legenda dizia: NEWTON - UMA MENTE SEMPRE VIAJANDO

POR

ESTRANHOS

MARES

DO PENSAMENTO, SOLITÁRIO. Foi rejeitado. Wayne recorreu também a uma velha inimiga do mundo da alta tecnologia, uma máquina de escrever IBM, para reproduzir cópias do pequeno manual operacional. Segundo Jobs, o manual teria mais classe se fosse feito em papel cinza claro. Wayne concordou; resultou o tipo preto sobre cinza, quase impossível de ler.

As pressões externas, atuantes, forçaram um novo aperfeiçoamento do computador Apple. Paul Terrell, que recebera os circuitos impressos para a Byte Shop, vinha tendo dificuldades para vender um computador nu e que não podia funcionar sem extensas modificações. Pressionou Jobs no sentido de obter um interface para carregar o BASIC no computador a partir de uma fita cassete. Jobs não tinha escolha, se quisesse conservar o cliente. Wozniak, muito envolvido com outros aspectos do computador, recusou o encargo e ofereceu royalties a um engenheiro da Hewlett-Packard como pagamento do interface. O resultado foi um interface que não funcionou, e a Apple pagou ao engenheiro 1.000 dólares pelo trabalho e cancelou o acordo em royalties . Wozniak, que nunca construíra um interface para

informações armazenadas em fitas cassetes, lançou-se à tarefa, procurando o desenho mais simples possível, e, ao contrário do que temia, a coisa não foi tão complicada assim. O interface acrescentou nova dimensão ao computador e era um incentivo à venda. Por mais 75 dólares, o cliente levava o circuito impresso do interface e o programa em BASIC, e o material de propaganda assim divulgou: “Nossa filosofia é fornecer, gratuitamente ou com custo mínimo, os programas para os nossos equipamentos.” Na época, o lema da Apple era BYTE INTO AN APPLE. * O material promocional chamou-o

*

Byte é um conjunto de oito bits , mas evoca a palavra "bite" , morder, de igual pronúncia. A expressão, assim, é ambígua, querendo

de “Um Pequeno Circuito em Cassete Que Funciona”. O anúncio não mencionou que o computador precisava de um gravador, que o cliente teria que comprar, e a Apple ampliou a verdade quando afirmou que “O Computador Apple está à venda em quase todas as principais lojas de computadores”.

Paul Terrell cobrira os circuitos impressos do computador nu com carcaças de madeira que mandara fazer num marceneiro especializado, mas nem assim conseguia vender o Apple. Os clientes estavam mais interessados no Altair e em outro computador feito por um concorrente da Califórnia. Enquanto isso, com o Apple encalhado, Terrell estava de vento em popa, tendo aberto 27 Byte Shops em todo o país em apenas 11 meses. Devido à rápida expansão, apresentava problemas de caixa. As novas lojas vinham vendendo uma média baixa de 20 mil dólares mensais, e ele precisava de produtos que girassem rapidamente nas prateleiras. Não se podia dar ao luxo de ter em estoque produtos de venda demorada, e começava a desencantar-se com o Apple.

Jobs visitou as Byte Shops da Califórnia e reuniu-se com alguns gerentes para sugerir maneiras de vender o Apple. Os gerentes não conseguiram engolir seus modos bruscos e ásperos, mas Terrell, antes desconfiado, já estava em bons termos com ele. Jobs chegara a queixar-se a Terrell do nome que ele e Wozniak tinham dado ao negócio, achando que “maçã” [apple] era um artigo supérfluo e por isso ninguém ia levar a empresa a sério. Terrell compreendeu a preocupação. Quando escolhera o nome Byte Shops, muita gente pensou que eram lojas de delicatessen ,

mas garantiu a Jobs que nomes incomuns tinham maior probabilidade de serem lembrados pelos clientes.

O preço de etiqueta do computador - 666,66 dólares - também atraiu telefonemas dos cristãos fundamentalistas, para quem o número era a “marca da besta” e, portanto, do mal. Com base nestes telefonemas. Jobs elaborou uma resposta conveniente, embora complexa. Disse que escolhera o número sete, que em certas religiões tem significado místico, e subtraíra

dizer, promocionalmente, "Lance seus bytes num computador Apple" e "Morda um Apple" (= Maçã). [N.T.]

o número um, também místico, chegando ao preço inocente de 666,66 dólares.

Jobs era um turbilhão em atividade. Supervisionava a publicidade, comprava peças e procurava novos clientes. Quanto a Ron Wayne, a incerteza das vendas e o temor de ter que pagar 10% das contas em caso de falência da Apple forçaram-no a abandonar o negócio. Vinha tendo problemas estomacais e admitia já não ter energia suficiente para acompanhar o frenético Jobs.

Wayne não estava só em suas dúvidas quanto à Apple, pois Jobs e Wozniak também se mostravam temerosos. Temiam a morte da Apple. Wozniak não se preocupava muito, pois podia contar com seu salário na Hewlett-Packard, e considerava a Apple um simples meio de exercitar seu passatempo de projetar computadores e ao mesmo tempo ganhar um pouco mais. Seu casamento, porém, de seis meses, vinha sofrendo, porque ele trabalhava 14 horas por dia, sete dias por semana, e dedicava pouco tempo à esposa. Jobs também tinha suas dúvidas, e costumava manifestá-las para Bill Fernandez durante as longas caminhadas noturnas que vinham tornando uma de suas marcas registradas. Parecia sofrer de insônia, tamanha a sua obsessão pela Apple, e, às vezes, pensava em sair, alegando que podia voltar para a Atari. Esta conjectura quanto à Atari, entretanto, era das mais questionáveis em razão do problema que ali criara com os demais empregados, e seu regresso talvez não fosse desejado.

Sendo atividade de quintal, a Apple, era de prever, não conseguia empréstimos, e se encontrava em dificuldades financeiras. Em certo ponto crítico, foi Wozniak e não Jobs quem conseguiu convencer o pai de

Elmer Baum, Allen, a emprestar cinco mil dólares à empresa. O jovem Baum tinha certeza de que o empréstimo seria saldado, mas o pai não. Emprestou o dinheiro como um favor a Wozniak, mas quis negociar os detalhes com Jobs. Disse, mais tarde, que Jobs fizera uma convincente exposição de motivos e que, se não o conhecesse, teria acreditado.

Jobs nutria certa desconfiança pelo mundo empresarial e costumava cismar, em voz alta, se queria mesmo ser um de seus

membros. Achava-o vil por causa da política, da ostentação, dos pagamentos de favores, e talvez se sentisse melhor num mosteiro budista. Por ironia, anos depois. Jobs iria adotar a prática que tanto desprezava na época. De fato, jamais, ao que parece, conseguiu encontrar senso de equilíbrio entre sua busca da iluminação e seu lado prático. Não se cansava de pregar os valores humanos, mas, na prática, tratava mal as pessoas e era conhecido como arrogante, mal-humorado, instável, politiqueiro e um tanto inescrupuloso.

“Steve usa as pessoas em proveito próprio”, diz Wozniak. “Quando dizia qualquer coisa, quem o ouvia ficava sem saber se tinha dito sim ou não. Era impossível saber o que tinha em mente.”

Jobs, na época, procurou aconselhar-se com um monge budista de nome Kobin Chino, que conheceu quando voltou da índia. Chino fora discípulo de Suzuki Roshi e era atuante no Centro Zen de San Francisco. Na ocasião, estava no Centro Zen de Los Altos, onde Judy Smith, namorada de Jobs, vivia numa barraca. Jobs, em várias ocasiões, conversou com Chino sobre seus conflitos íntimos: ou tornar-se monge num mosteiro japonês, ou ser empresário. Chino ouviu-o, achando certa graça, e depois aconselhou-o a continuar na Apple, emitindo a opinião nada convencional de que era pequena a diferença entre as duas opções que lhe causavam tanto tumulto interior.

Jobs seguiu o conselho de Chino, mas com cautela, diz ele, porque tinha a premonição de que a Apple iria consumi-lo, afastando-o de sua busca da iluminação espiritual. Judy Smith observa que Jobs tinha medo da

Apple: “Achava que ia transformá-lo num monstro.” É possível que Jobs, ao que parece, tenha, antes dos demais, descoberto o lado sombrio de sua natureza.

Se Jobs tinha dúvidas quanto ao futuro da Apple, possuía bom motivo para isso. Não havia mercado para computadores pessoais, porque não havia computadores pessoais. Nem mesmo as empresas grandes, como a Hewlett-Packard e a Intel, viam perspectivas para os computadores pequenos além do diminuto mercado representado pelos aficcionados amadores. Explica Robert Noyce, da Intel: “Todo o negócio de computadores foi

área que não enxergamos no início. Parecia impossível que tal nível de sofisticação eletrônica, representado pelo microprocessador, atingisse uma tal redução de custo a ponto de ser acessível ao público. O mercado dos microcomputadores domésticos e pessoais também foi área que não enxergamos no início, bem como todo o campo dos jogos eletrônicos."

Assim, Jobs e Wozniak trilhavam terreno desconhecido, e não é difícil compreender o problema que enfrentavam. Um analista de sistemas, que acompanhou de perto a evolução da Apple, diz: "Jobs e Wozniak teriam gozado de maior credibilidade junto aos financistas, no início, se fossem gênios de Stanford, como Dave Packard e Bill Hewlett. Mas eram só dois sujeitos instalados numa garagem. Wozniak havia abandonado a faculdade, e Jobs mal tinha saído da escola secundária."

Nem mesmo os fabricantes de minicomputadores viam proveito em entrar no ramo dos microcomputadores, e continuaram fabricando os minicomputadores, que por sua vez ficavam cada vez menores. A maioria das empresas jamais ouvira falar da Apple, e as que a conheciam não a julgavam digna de ser levada a sério. Quanto aos amadores, viam-na com desconfiança por causa da decisão de Wozniak de alterar a tendência e usar o microprocessador 6502, da Motorola, em vez do preferido 8080 da Intel.

Jobs e Wozniak subiam colina difícil. No início do outono de 1976, juntaram alguns dólares, embalaram alguns circuitos impressos, folhetos de propaganda e rumaram para Atlantic City a fim de participar de uma feira de computadores. Wozniak levou um computador-

mostruário, que ele e Jobs guardavam como cães ferozes. A feira destinava-se às novas empresas bem como aos indivíduos que quisessem mostrar seus computadores e contou com a presença de vendedores, amadores, engenheiros e clientes potenciais.

Entre os que disputavam a atenção do público com a Apple estava o Sol Terminal Computer, fabricado pela Processor Technology. Era um conjunto pequeno e elegante, envolto em invólucro metálico, cuja estrutura incluía o teclado. Os representantes do Sol estavam confiantes em acirrar a

concorrência. Lee Felenstein, que sentira inveja de Wozniak no Homebrew, e sondara a Processor Technology quando a empresa desenvolvia seu computador, lançou olhar de desprezo ao computador de Wozniak, satisfeito em saber que não havia motivo para se preocupar. Concluiu que Jobs e Wozniak não sabiam o que estavam fazendo.

Mas o que Felenstein não desconfiava era que, apesar do aspecto nada impressionante, o computador Apple melhorara consideravelmente. Quando, nas reuniões do Homebrew, indagado pelos associados, Wozniak dizia que vinha trabalhando num computador que teria tela em cores, usando poucos chips, ninguém acreditava. Não era levado a sério porque, ao que se acreditava, seriam necessários no mínimo 40 chips para realizar o que Wozniak queria. Mas Wozniak, na verdade, conseguiu criar a cor, reduzindo pela metade a quantidade de chips usada no modelo original, e, além disso, o computador tinha mais recursos.

Wozniak foi um dos primeiros a reconhecer a necessidade dos programas de apoio, que dizem ao computador o que fazer. Na época, a maioria dos aficcionados achava que todo computador, ou kit, deveria vir acompanhado, no mínimo, dos respectivos programas, grátis. A insistência de Wozniak nos programas detonava acalorados debates nas reuniões do Homebrew. Os entusiastas do equipamento pesado contestavam- no, enquanto os que se dedicavam com afinco à programação apoiavam-no. Bill Gates, que participara do desenvolvimento do BASIC para o Altair, assim escreveu num informativo do clube: “Sem bons programas e um usuário que entenda de programação, o computador pessoal é desperdício.” Tempos depois, os

programadores de apoio tornar-se-iam negócio multibilionário.

Jobs e Wozniak desentenderam-se antes de viajar para Atlantic City. No contrato original entre Jobs, Wozniak e Wayne, Wozniak detinha os direitos sobre os aperfeiçoamentos que fizera na Apple. Não estava certo se queria que Jobs vendesse a versão em cores e pensava em vender o equipamento à Processor Technology. A família apoiava-o nesta atitude defensiva com relação a Jobs, achando-o um mercenário que

queria se aproveitar da genialidade de Wozniak. Jerry Wozniak tinha sérias dúvidas quanto à conveniência da união do filho com Jobs, sendo de opinião que Jobs queria começar por cima sem ter que batalhar sua ascensão. Mas Steven Wozniak é uma boa alma, que amolece com facilidade, e ele e Jobs já estavam em bons termos quando rumaram, depois de muito sacrifício, para a costa leste.

O computador de Wozniak despertou interesse em Atlantic City, tanto que a Commodore Business Machines foi bater à porta da Apple. Achavam os representantes da Commodore que o equipamento de Wozniak possibilitaria à empresa entrar no ramo dos microcomputadores. O interesse era dos mais bem-vindos, porque Jobs e Wozniak encontravam-se a ponto de exaustão. Jobs cuidou das negociações com a Commodore, pedindo 100 mil dólares mais salários de 36 mil dólares anuais para ele e Wozniak. Felizmente, para a Apple, a venda não se concretizou. Jobs desconfiava da Commodore e, quando investigou a empresa, não gostou do que descobriu. De sua parte, a Commodore achou o preço muito alto. Irving Gold, diretor-presidente, avaliou como absurdo a empresa adquirir a firma de dois garotos que trabalhavam numa garagem.

O interesse da Commodore serviu para aguçar o atrito entre Jobs e a família de Wozniak, principalmente quando Jerry Wozniak descobriu que a importância seria dividida igualmente. O pai de Wozniak não ocultou o que sentia e enfureceu-se com Jobs, dizendo-lhe que ele nada merecia, pois nada projetara ou produzira. Para resumir, acrescentou: “Você não fez merda nenhuma!” Durante a espinafração. Jobs caiu em prantos várias

vezes, e dizia a Steven Wozniak que, se não fosse para dividir meio a meio, Steve poderia ficar com tudo. Esta proposta de Jobs, entretanto, não pôde ser testada, porque a Commodore desistiu de comprar a Apple.

Por outro lado, o interesse da Commodore significou, para Jobs e Wozniak, a possibilidade de outras empresas quererem comprar a Apple. Jobs ofereceu o negócio a Nolan Bushnell, da Atari, que recusou friamente por não ver futuro nos microprocessadores. Wozniak procurou a Hewlett-Packard, que

o acolheu de maneira semelhante porque não tinha intenção de ingressar num mercado dos mais dúbios.

Entrementes, o computador Apple precisava de novas modificações, incluindo fonte de energia. Wozniak não se

incomodara em projetá-la porque nada tinha a ver com a high tech e, portanto, não lhe interessava. As fontes de energia usavam as leis básicas da eletricidade, que há anos quase não haviam mudado. Porém, sem a regulagem adequada do fluxo de energia que percorre o computador, podem ocorrer surtos elétricos que queimam os chips e os semicondutores. Para complicar. Jobs insistia em prover uma fonte de energia que não precisasse de ventilador ruidoso para refrigerar o sistema interno.

Jobs foi à Atari e insistiu para que Al Alcorn indicasse um engenheiro capaz de projetar a desejada fonte de energia. O nome que lhe veio à mente foi o de Rod Holt, homem de meia- idade que Jobs disse a Wozniak tratar-se do maior projetista do universo. Jobs estava entusiasmado com Holt, mas este desconfiou de Jobs, pois não sabia se seria pago pelo trabalho. Jobs garantiu que não haveria problema, e Holt recorda, tempos depois, que Jobs simplesmente “condenou-o” a aceitar a incumbência. E assim Holt começou a trabalhar na garagem de Jobs nos fins de semana, tornando-se, durante algum tempo, efetivo da Apple.

Apesar de todo o trabalho de Jobs e Wozniak, a Apple ocupava lugar sem importância naquilo que ainda era o mundo sem importância dos microprocessadores. As várias o empresas fabricantes de microprocessadores,

brotadas qual cogumelos no Vale do Silício, estavam por um triz, mas, mesmo assim, muitas havia em melhores condições do que a Apple. Jobs, pensando na imagem da empresa, resolveu que era preciso melhorar a publicidade e as relações públicas. Procurou, mais uma vez, seus conhecidos no ramo eletrônico, que lhe indicaram Regis McKenna, e conseguiu, depois de muito insistir, que a agência o representasse, tendo sido das associações mais importantes que a pequena Apple poderia ter feito.

Capítulo 8

O COMEÇO DE UM GRANDE NEGÓCIO

Regis McKenna, transplante californiano instalado no Vale do Silício em 1963 a fim de fazer relações públicas, propaganda e marketing para os produtores da high tech , era irlandês, muito perspicaz, e temperamental, com idéias para promover empresas que pareciam avançadas demais para a época. Criou sua própria agência em 1970 e aplicou sua mais nova abordagem ao marketing e à propaganda. Na época, grande parte da publicidade e dos assuntos divulgados na imprensa tratavam de memórias de acesso aleatório, bits , bytes e outros dados técnicos sobre os produtos. “Eram engenheiros vendendo para engenheiros”, diz. Os informes divulgados na imprensa eram tão maçantes e incompreensíveis que, possivelmente, iam das mãos do editor diretamente para a cesta de lixo mais próxima.

McKenna queria criar uma imagem empresarial capaz de apetecer a um segmento mais amplo do mercado. Em vez de bits e bytes , procurava enfatizar os valores humanos do produto e capitalizar, nas empresas, as pessoas de destaque que transpiravam respeitabilidade. No trato com a imprensa era também inusitado. Em vez de bombardear a mídia com informes noticiosos e depois esperar sentado pela publicidade, salientava a importância de cultivar relacionamentos com a imprensa. “Quando você janta ou almoça com um sujeito, ele se lembra de você”, dizia. “Mas não vai se lembrar de um informe datilografado.” McKenna acreditava que, quando se conseguem 10 publicações influentes, as demais seguem-nas como cordeiros.

McKenna passava horas a fio com suas empresas-clientes discutindo a necessidade de “educar” a imprensa quanto aos caprichos dos produtos da high tech . Os chips, os minicomputadores e os microprocessadores ainda estavam na infância, e os repórteres que cobriam o novo ramo eram relativamente ingênuos, atrapalhando-se com informações para eles incompreensíveis. McKenna empenhava-se em educá-los, promovia reuniões para enfronhar-se com os mexericos do ramo e conseguia levar a imprensa na palma da mão. Ninguém mais

apto, no Vale do Silício, para criar publicidade favorável a um cliente, do que Regis McKenna. Assim, quando Jobs telefonou à agência em busca de auxílio, estava entrando em contato com um grande talento.

Jobs não tinha muito a oferecer quando a procurou. Afinal, não passava de um garoto que trabalhava numa garagem com Wozniak. Quando telefonou, não falou diretamente com McKenna e sim com Frank Burge, empregado que ajudava a filtrar os clientes potenciais. Burge não se impressionou com Jobs ou com o que disse, mas, para livrar-se dele, concordou em marcar uma entrevista. Mesmo assim. Jobs continuou a telefonar, deixando inúmeros recados. Sabia que Burge recebia vários telefonemas e temia que, se parasse de insistir, seus recados fossem parar no fundo da pilha.

Burge impressionou-se com a persistência de Jobs. Queria tirar o jovem de seus calcanhares, mas, homem generoso, não pretendia magoá-lo. Quando se pôs a caminho da entrevista com Jobs, começou a imaginar situações que lhe permitissem rápida retirada sem ser mal-educado, acreditando que o encontro seria pura perda de tempo.

Ao chegar à casa de Jobs, suas piores suspeitas se confirmaram. Quando Jobs veio ao seu encontro, direto da cozinha, tinha o mesmo aspecto de sempre, e todas as suas intenções corteses esvaíram-se pela janela. Só conseguia pensar em ir embora dali. Porém, quando Jobs começou a falar, Burge sentiu-se cativado por aquele homem que, apesar do aspecto maltrapilho, fazia uma eloqüente exposição de motivos. Lembra que, nos primeiros três minutos, dois pensamentos lhe ocorreram: “Primeiro, era um jovem inteligentíssimo.

Segundo, eu não entendia um milésimo do que ele estava falando.”

Claro, Burge pensou, aquela transação nada convencional merecia um pouco mais de investigação e estudo. Entrou em contato com Paul Terrell, dono das lojas Byte Shop e cliente da McKenna, pedindo as credenciais de Jobs e mais informações sobre a Apple. Terrell informou que a empresa era desorganizada, pretensiosa, e que Jobs não tinha jeito para marketing. A Agência McKenna não respondeu de pronto. Foram necessárias várias semanas para os executivos

considerarem os prós e contras da Apple. Houve um memorando favorável, dizendo: “Apesar de [Jobs] ter colocado uma boa quantidade para ser vendida a varejo, ainda não sabemos se o(s) lojista(s) conseguiu(ram) vendê-la.” O gancho que cativou a agência foi uma comparação entre Jobs e Nolan Bushnell, da Atari, empresa representada pela McKenna. Observou o memorando que Jobs era jovem e inexperiente, mas Bushnell também o era quando inaugurou a Atari, e hoje, diz, tem um patrimônio pessoal de 10 milhões de dólares. A agência concordou em cuidar da conta da Apple, remunerando-se à base de um percentual sobre as vendas.

O encontro marcado para apresentar Wozniak e Jobs a Regis McKenna não foi bem-sucedido. McKenna era respeitado no Vale do Silício e, em 1976, quando o encontro aconteceu, já representava vários clientes da high tech , além de ter o ego do tamanho de um bonde. Seu cartão de visitas dizia REGIS McKENNA, EM PESSOA. Uma das inovações que o ajudaram a firmar a National Semiconductor foi mandar imprimir cartões com fotos e dados relevantes dos astros da National, semelhantes às figurinhas do beisebol, tão populares entre as crianças.

Quando começou, independente, cuidou da conta da Intel, grande fabricante de semicondutores. Usou relações públicas, mais do que propaganda, como plataforma de lançamento da empresa. Sem se contentar com a costumeira publicidade nas revistas especializadas, galgou o coração da imprensa do país e conseguiu matérias em grandes jornais e revistas. Quando conheceu Jobs e Wozniak, já tinha certa experiência em promover o pequeno mundo dos

microprocessadores e, aplicando a si mesmo as técnicas de relações públicas que levavam tanto êxito aos clientes, criara uma imagem de apuro e especialização que dava à agência porte maior e mais substancial do que tinha na verdade.

Jobs, Wozniak e McKenna não se sentiram à vontade no início. Wozniak estava escrevendo um artigo para publicar numa revista especializada, e MacKenna pediu para dar uma olhada, salientando que o texto não devia conter muitos termos técnicos. Irritado, Wozniak respondeu que não ia permitir que um

relações públicas corrigisse seu trabalho. O ânimo irlandês de McKenna exaltou-se, e ele explodiu: “Bem, então é melhor vocês darem o fora!” Jobs, alarmado com o rumo dos acontecimentos, invocou todo o seu charme de persuasão e conseguiu acalmar a súbita tempestade. Quando a reunião terminou, o acordo entre McKenna e a Apple estava intato. A Apple tinha, na ocasião, menos de 1.000 dólares no banco.

McKenna iria assumir grandes riscos com a Apple. A agência informou que só daria prosseguimento aos trabalhos depois de avaliar a eficácia do primeiro anúncio. Mesmo assim, para a Apple, foi um contrato importante, o primeiro de uma série de progressos que viriam em rápida sucessão.

A Apple tinha planos de expansão, mas não possuía dinheiro. Jobs, pensando em valer-se de capital de risco, pediu a Nolan Bushnell contato com pessoas potencialmente interessadas em investir na nova empresa. Bushnell, depois de falar dos problemas que Jobs teria com os capitalistas de risco, alertou-o: “Quanto mais longe você ficar desses caras, melhor!” Mas a Apple estava desesperada atrás de dinheiro, e Bushnell mencionou Don Valentine, que investira na Atari e continuava atuando como capitalista de risco.

Valentine era homem de muito sucesso. O pai fora motorista de caminhão, em Nova York, e Valentine prosperara por conta e iniciativa próprias. Levava na bagagem vários anos de experiência prática em high tech. Fora diretor de marketing da Fairchild e da National Semiconductor antes de montar a Sequoia Ventures, em Portland, Oregon. Seu sucesso refletia-se nos caríssimos ternos que usava e no Mercedes Benz

que dirigiu de Portland ao Vale do Silício para dar uma olhada na Apple. O fato de Valentine ter-se incomodado em fazer uma viagem para visitar dois jovens numa garagem era um verdadeiro tributo, estimulado pela Regis McKenna, de cuja diretoria Valentine era membro. McKenna telefonara a Valentine para falar da Apple. Mas Valentine não chegara à posição em que estava deixando-se enganar por jovens eloqüentes, como Jobs; considerava apenas os fatos frios e áridos e o potencial de ganhar dinheiro. Costumava dizer que só queria ajudar quem tivesse grandes idéias e um plano operacional que as concretizasse. Queria

investir em empresas iniciantes cujos empresários falassem em termos de bilhões de dólares e não milhões. “Quando entra alguém em minha sala dizendo que quer ser milionário, fico entediado”, dizia.

Valentine não se impressionou com Wozniak nem Jobs, e o esquema que tinha traçado para o futuro da Apple já estava fadado a desinteressá-lo. Jobs e Wozniak explicaram que o mercado dos consoles de computadores continuava expandindo, segundo previsto, e que se contentariam com pequena fração do mercado, e Valentine concluiu que os dois jovens não faziam a mínima idéia da dimensão do mercado ou de como iriam posicionar seu produto. Os jovens, além disso, pensavam muito pequeno para estimulá-lo. “Quem pensa pequeno não realiza grandes coisas”, disse consigo mesmo, e descartou a Apple.

Em defesa de Wozniak e Jobs é preciso reconhecer que, na verdade, ninguém entendia o potencial do mercado dos microprocessadores, que consistia, até então, basicamente de amadores. Quando a Apple Computer pôde enfim tomar pé, observa McKenna, teve que criar o mercado e a infra-estrutura para apoiá-lo. Estas idéias de comercialização ajudaram a garantir o sucesso da Apple que não tardaria, embora, por ocasião da visita de Valentine, ninguém percebesse. Valentine guardou seu dinheiro, mas sugeriu outros capitalistas de risco talvez interessados em investir na empresa. Um deles era Armas Clifford Markkula, conhecido como Mike porque detestava seus prenomes.

Markkula trabalhara com Valentine na Fairchild e, assumindo riscos, tornara-se milionário aos 30 anos de idade. E estava aposentado, com 33 anos, quando

Valentine sugeriu-lhe conhecer Jobs e Wozniak. Natural da Califórnia, era bacharel e pós-graduado pela Universidade da Califórnia, tendo escolhido como uma das metas de sua vida ser milionário aos 30 anos. Trabalhara para a Hughes Aircraft Company, como engenheiro eletricista, depois na Fairchild, em seguida, na Intel.

Markkula era homem irrepreensível no Vale do Silício, preferindo a vida familiar às luzes e ao fulgor da badalada vida californiana. Na Intel, era considerado empregado competente, mas não o achavam capaz de brilhar. Dispensava o jogo sujo da

política interna e, na verdade, não se sentia à vontade ali. Tomou muito dinheiro emprestado para comprar ações da empresa e, quando a Intel abriu o capital, ganhou milhões de dólares. Em termos do Vale do Silício, porém, onde existem dúzias de milionários, era considerado “menor”, embora gostasse de roupas, casas e carros extravagantes. Quando foi visitar Jobs e Wozniak, chegou num Corvette dourado.

O computador de Wozniak tocara-lhe o coração de engenheiro, e ele gostou de Steven Jobs. Depois do harmonioso encontro, manteve conversas adicionais com Valentine para sondar o que achava do futuro da Apple. Valentine recusara a Apple por não achá-la grande o bastante, mas seus comentários sobre o computador e o mercado potencial convenceram Markkula de que era possível criar um novo ramo e ganhar muito dinheiro.

Markkula, cujo patrimônio estava estimado em mais de 22 milhões de dólares, desfrutava a aposentadoria e na verdade não precisava de mais dinheiro para levar vida de luxo. Mas via ali oportunidade não só de ganhar mais dinheiro, mas de gravar uma marca indelével no mundo dos negócios. À noite e nos fins de semana, discutia exaustivamente sobre a Apple com Jobs e Wozniak, e a cada reunião ficava mais otimista. Porém, queria apoio da esposa para a grande batalha que teria que enfrentar para levar a Apple ao sucesso, apoio que não faltou quando resolveu dedicar quatro anos à Apple e avalizar um empréstimo bancário de 250 mil dólares para montar a empresa e cobrir os custos de desenvolvimento e produção do Apple II.

Tomada a decisão, Markkula telefonou para a Regis McKenna, recebendo a garantia de que a agência seria tolerante com Jobs e Wozniak, ambos sem experiência em negócios. Jobs, Wozniak e Holt mantiveram novas reuniões com Markkula, discutindo o futuro da Apple e as espinhosas questões dos salários e da divisão das ações. Markkula queria um terço da empresa, e Wozniak, que ainda trabalhava na Hewlett-Packard, questionou abertamente se Jobs valia de fato os 20 mil dólares anuais que lhe eram oferecidos em salários. Para surpresa de Wozniak, Markkula defendeu Jobs. “Ele gostava de Steve”, diz Wozniak. “Via-o um futuro executivo.” Holt estava apreensivo

quanto a Markkula, achava-o meio arrogante, “como costumam ser os endinheirados”. Markkula, por sua vez, desconfiava de Holt e verificou todas as suas referências, remontando à escola secundária.

Quanto a Wozniak, a coisa toda não cheirava bem. Achava que a fé de Markkula no futuro da Apple não passava de um delírio e que todo o investimento seria perdido. E também não queria largar a Hewlett-Packard, onde aguardava um futuro brilhante, para dedicar-se à Apple em tempo integral. A esposa de Wozniak, Alice, também acostumada aos pagamentos regulares, compartilhava das dúvidas do marido. Wozniak estava com transferência marcada para Oregon, na Hewlett-Packard, mas Markkula condicionava a participação de Wozniak na Apple à sua dedicação exclusiva à empresa. Wozniak recebeu prazo para decidir, do contrário estaria fora. O problema, para Markkula, Jobs e Holt, era que Wozniak tornara-se indispensável.

Jobs começou a telefonar para todos os amigos e parentes de Wozniak, pedindo-lhes que o pressionassem a permanecer na Apple, além de procurar os próprios pais de Wozniak, que ainda o consideravam um rapazinho oportunista que se aproveitava de Steven, e pedir-lhes que convencessem o filho de mudar de idéia; recebeu, entretanto, resposta tão cáustica, que saiu dali chorando.

“Mike Markkula disse que ia investir 250 mil dólares, mas só se eu saísse da Hewlett-Packard”, diz Wozniak. “Quanto a mim, projetara o Apple II, o BASIC e uma quantidade enorme de projetos, trabalhando à noite, e achava que podia continuar fazendo isto tudo e ainda conservar meu emprego seguro na Hewlett-Packard.

Mas Markkula disse: “Não. Você tem que assumir compromisso integral.” Pensei, durante algum tempo e, no dia aprazado, respondi: “Não.”

“Steve mandou meus parentes e amigos me telefonarem, mas eu não queria dirigir um negócio”, prossegue Wozniak. “Eu me amarrava na parte técnica, era jovem, e achava que toda essa história de empresas, diretorias, era uma politicagem imprestável, um jogo de que eu não queria nem chegar perto. Então um amigo me telefonou e disse que eu não precisava ser

diretor, ou homem de negócios, que eu podia continuar sendo engenheiro pelo resto da vida e ainda assim participar da empresa e ficar rico. Aquilo fez sentido para mim, porque eu não queria ser uma coisa que eu não era. Foi aí que caí em mim, quando percebi que podia ser engenheiro pelo resto da vida."

A Apple Computer Company foi fundada em 3 de janeiro de 1977, e, para formar-se, a sociedade precisou de apenas 5.308,96 dólares. Markkula, visando garantir-se contra futuras reivindicações de Ron Wayne na empresa, comprou suas ações por 1.700 dólares. Wayne, que, por não ver futuro na empresa, se demitira há algum tempo para livrar-se da responsabilidade com as dívidas atrasadas, que então se acumulavam, ficou muito satisfeito com a solução.

Markkula não queria dirigir as operações, e Jobs e Wozniak não tinham a experiência necessária. Wozniak não tinha interesse mesmo, mas Jobs, acostumado a fazer quase sempre o que queria, receava ser chefiado. Regalava-se com o poder e a liberdade de ação, e queria continuar assim. Markkula convenceu-o de que a questão mais premente não era o poder e sim uma empresa bem organizada e administrada com o fito de ganhar dinheiro. Como Jobs gostava de dinheiro e saboreava o poder, viu sabedoria na afirmação de Markkula.

Markkula achava que Michael Scott poderia ser persuadido a se tornar o presidente da Apple. Além de as duas carreiras se terem entrecruzado várias vezes, Markkula confiava nele para vigiar os centavos. Os dois, que haviam nascido na mesma data, com um ano de diferença, eram amigos íntimos, e todo ano,

ritualisticamente, comemoravam juntos o aniversário. Foi no encontro de 11 de fevereiro de 1977 que Markkula convidou-o para juntar-se à Apple.

Scott era engenheiro, criado em Gainesville, Flórida, e seu interesse em computação remontava à adolescência. Depois de certa procura, entrara para a Divisão de Sistemas da Beckman Instruments, na Califórnia, onde colaborara na produção de equipamento de apoio de superfície para os foguetes Saturno. Como detestava a política empresarial, largou a Beckman, foi para a Fairchild e, novamente tragado pela política, foi para a National Semiconductor na esperança de nunca mais envolver-

se no jogo político empresarial. Aos 32 anos, era encarregado de uma linha de montagem de semicondutores que faturava 30 milhões de dólares anuais em vendas. Mas, como fabricar semicondutores não é nada glamoroso, Scott se entediou e viu oportunidade de construir sua reputação presidindo uma empresa que, a curtíssimo prazo, acreditava, seria um marco no mundo dos negócios.

Markkula sabia que ele próprio não tinha temperamento adequado à direção da Apple, pois detestava conflitos e tinha muita dificuldade em dizer não. Era mais forte em diplomacia, planejamento empresarial e estratégia de marketing. Quando sugeriu Scott para a presidência, Wozniak alegrou-se, pois não queria participar da gestão e gostava do óbvio interesse de Scott por computadores. Via também com bons olhos o fato de ter outra pessoa, além de Jobs, no comando. Quanto a Jobs, apesar de suas dúvidas com respeito a Scott, via com indefinição seu próprio papel na empresa. Por um lado, não queria abrir mão do controle; por outro, parecia constatar que carecia das qualificações necessárias. Estava ciente, também, de que, a qualquer momento de confronto, poderia destronar Scott, se Wozniak ou Markkula o apoiassem. A maior preocupação de Scott, por sua vez, era quanto ao fato de conseguir ou não se relacionar com Jobs. “Eu não sabia se ele ia executar as minhas ordens ou se iríamos discutir o tempo todo”, disse. Esta preocupação, ao longo dos anos, demonstrou-se real. Ele e Jobs desentenderam-se desde o início, e juntos quase arruinaram a empresa.

Finalmente todos concordaram e Scott foi contratado como o primeiro presidente da Apple. Na qualidade de chefe titular dos três dirigentes, recebia salário de

20.001 dólares anuais, um dólar a mais que Markkula, Jobs e Wozniak.

Os quatro formavam aliança inauspiciosa, cujo único interesse comum era a eletrônica. Wozniak criara o computador, mas não queria se meter com a direção do negócio; Markkula largara a aposentadoria porque via possibilidades de aumentar seus milhões e participar da criação de uma nova empresa. Scott aderiu porque, entediado com os semicondutores, queria fazer

algo diferente, e Jobs porque, sem metas profissionais próprias e na falta do que fazer, agarrara-se às fraldas de Wozniak.

A ligação de Markkula com a Apple tinha implicações que iam muito além do dinheiro que investira na firma embrionária. Contribuía com aptidões para o trato organizacional, experiência comercial e influência, que se firmava cada vez mais, sobre o instável Jobs e que teria que exercer inúmeras vezes nos anos que se seguiam. Embora todos alimentassem muitas esperanças na nova empresa, não faziam a menor idéia de que, a apenas três anos dali, a Apple iria valer dois bilhões de dólares e, a cada um, pessoalmente, centenas de milhões.

Capítulo 9

PROBLEMAS E PROMESSAS

A situação da Apple logo começou a mudar, já que contava com orientação profissional e leve estofo de capital de giro. A empresa abandonou a garagem de Jobs e instalou-se num prédio localizado no Stevens Creek Boulevard, em Cupertino, próximo às residências de Wozniak e Jobs. Os cômodos eram pequenos, e a área técnica, separada do restante da empresa por uma divisória de compensado. Mike Markkula deu início à difícil tarefa de desenvolver um plano operacional, enquanto Scott cuidava das atividades diárias. Wozniak, juntamente com um punhado de técnicos e engenheiros contratados às pressas, estava envolvido em terminar o Apple II a tempo de participar da Feira de Computadores da Costa Oeste, alguns meses adiante. Jobs, sem responsabilidades específicas, flutuava de um projeto a

outro, de uma mesa à outra, exaltando os ânimos e, de modo geral, tornando-se temido e antipático.

Markkula enfrentou desafio sem precedentes ao desenvolver um plano operacional capaz de levar a Apple ao sucesso. A prática habitual de olhar o mercado e determinar que fatia atingir não se aplicava, porque o único mercado existente consistia de um grupo relativamente pequeno de aficcionados amadores. Dezenas de grandes empresas já tinham investigado a possibilidade de desenvolver microcomputadores, abandonando- a diante de mercado tão restrito. A maioria dos computadores,

na época, não tinha uso prático, e Markkula precisava criar um mercado até então inexistente. Ele e Scott visualizaram, além do mercado dos amadores, pequenas empresas e indivíduos que poderiam usar os computadores pessoais, desde que fossem comercializados convenientemente. A Tandy, que opera uma rede de lojas Radio Shack pelo país, criara um microcomputador e vinha pensando em linhas semelhantes às de Markkula.

Com vistas a desenvolver o plano operacional da Apple, Markkula procurou pessoas em que confiava e que respeitava, e passou o primeiro trimestre de 1977 desenvolvendo o que esperava fossem metas realísticas para a Apple. Neste seu empenho, um consultor-chave foi John Hall, controller de uma empresa farmacêutica. Não eram amigos íntimos, mas respeitavam-se mutuamente. Quando se conheceram casualmente, Markkula tomou conhecimento de que Hall auxiliara na fixação de metas para algumas pequenas empresas em implantação, e quando o chamou para ajudar a Apple, Hall tirou 14 dias de férias que passou discutindo, durante horas aparentemente inesgotáveis, com Scott, Markkula, Jobs e Wozniak, os detalhes práticos do ramo.

O desenvolvimento da estratégia global coube a Markkula, Hall e Scott, que resolveram que a Apple deveria tentar atrair o mercado dos amadores e expandi-lo aos usuários profissionais e domésticos. O mercado profissional consistia de físicos, dentistas, contadores e pessoas que mantinham pequenas operações. Resolveram salientar a capacidade do computador Apple de controlar sistemas automáticos domésticos, como portas eletrônicas, regulagem do aquecimento e acionamento de vários aparelhos. O

plano mercadológico era conseqüência de três meses de trabalho e, uma vez terminado, nenhum dos envolvidos em sua criação acreditou no resultado. Hall desconfiou tanto da estratégia que ajudara a criar que recusou juntar-se à Apple, a convite de Markkula, como vice-presidente de finanças. Achava a Apple um “disparate” e não queria seu envolvimento. Apesar disso, porém, devia, ao que parece, ter certa confiança na empresa, pois pediu para receber em ações os seus honorários de consultor. Markkula recusou e pagou-lhe quatro mil dólares em dinheiro.

Markkula procurou outros conhecidos seus para colaborar na parte administrativa, mas não foi fácil. Contratou Sherry Livingston para ser a menina dos olhos da Apple. Ela fazia de tudo, desde atender ao telefone até o expediente da rua, mas só aceitou depois que se convenceu das perspectivas da empresa, o que ocorreu quando Markkula mostrou-lhe uma gaveta cheia de pedidos. Gene Carter, que Scott conhecera na Fairchild, estava desempregado, procurando trabalho, e Scott contratou-o para encarregar-se das vendas e distribuição. Contratou também Gary Martin, outro conhecido da Fairchild, para cuidar das finanças. Martin aceitou o emprego com reservas, porque tinha um ás na manga: “Eu sabia que podia voltar para a Fairchild em 30 dias.” Não levava muita fé no produto da Apple. Quando inspecionou o Apple II, que ainda não estava acabado, pensou: “Ora, quem vai querer uma coisa dessas?”

Quanto ao aspecto técnico, não havia escassez de mão-de- obra qualificada para o Apple II. Os poucos técnicos e engenheiros contratados confiavam em sua capacidade de arrumar outro emprego, caso a Apple viesse a falir. Como homens, estavam emocionados com a possibilidade de criar um novo produto, bem como por se terem livrado da chatice da rotina em troca de uma engenharia inovadora.

Nenhum dos empregados previu, ao entrar para a Apple, a pressão que iria sofrer. Os computadores vinham galgando importância porque estavam atraindo o mercado de clientes potenciais além do mercado dos aficcionados amadores. O Clube Homebrew fora até então o local de exposição dos novos produtos, mas agora havia mostras de computadores por todo o país,

atraindo gerentes de informática de numerosas empresas que se punham lado a lado com os aficcionados. Se um produto atraísse a atenção de um gerente de informática, poderia gerar dezenas de pedidos e enriquecer uma empresa da noite para o dia.

Não muito tempo depois que Jobs e Wozniak juntaram seus tostões para transportar seu console para Atlantic City, houve uma grande feira de computadores, na primavera de 1977, no auditório municipal de San Francisco, organizada pelo Clube Homebrew sob o estímulo das fartas comitivas que percorreram

os stands em Atlantic City. Na nota divulgada em fins de 1976, o Homebrew prometia o comparecimento de um grande número de entusiastas e clientes potenciais ao evento que fora apelidado de Primeira Feira de Computadores da Costa Leste. Era imperativa a presença da Apple, e Steven Jobs foi um dos primeiros exibidores a reservar espaço para o Apple II, embora ainda faltasse muita coisa a ser aprimorada no computador.

Wozniak já terminara a parte técnica, mas, como projetista, não se interessava muito por elegância. Foi Jobs quem visualizou o produto final, achando que deveria ter um aspecto elegante e ser fácil de usar. As exposições toscas e nuas que vira na época das reuniões do Homebrew desmotivavam-no. Não eram atraentes ao olhar, e por isso imaginou dar ao Apple II o realce de um cisne contra um fundo de patinhos feios.

“Steve teve muito a ver com o projeto da carcaça do computador”, diz Wozniak. “Quanto a mim, meu único interesse foi o de construir um computador pequeno e potente, não pensei muito na aparência. Jobs não teve nada a ver com os aspectos técnicos do Apple II, mas envolveu-se muito com a embalagem.”

Na época, a maioria dos microcomputadores era capeada com metal laminado, porque era maleável e razoavelmente barato, mas Jobs achava que um invólucro de plástico o tornaria mais elegante e vendável. Os que se opunham argumentavam que os aficcionados não davam a mínima importância para o aspecto do computador, mas Jobs fincou pé, com razão, alegando que, se o computador não fosse atraente, não provocaria o interesse dos clientes potenciais, além do

núcleo fechado de aficcionados. E argumentou com tanta convicção que todos na Apple convenceram-se de que o plástico seria de fato a solução.

Para projetar a carcaça do computador. Jobs contratou Ron Wayne, que produziu vários esboços em aquarela, visando o projeto a proteger a estrutura interna contra café derramado, cabelos e outros detritos. Mas usava madeira nas laterais, e não era o que Jobs queria. Jobs recusou o projeto e foi encaminhado a Jerry Mannock, indicado por um amigo de Wozniak na Hewlett-Packard. Mannock começara como engenheiro

eletrônico, mas acabou preferindo o design aos trabalhos esotéricos da eletricidade. Montara uma empresa que mal dava para sua subsistência, e estava à procura de trabalho adicional quando conheceu Jobs. Jobs disse a Mannock que precisava das carcaças em três meses, para poder levar o computador à Feira de San Francisco. Mannock concordou, mas queria 1.500 dólares adiantados porque tinha suas dúvidas a respeito da Apple. Achava-a inconsistente, capaz de falir facilmente, sem pagá-lo, mas Jobs tratou de convencê-lo de que a Apple era tão sólida quanto a Rocha de Gibraltar.

A forma da estrutura interna do computador e suas funções geraram o projeto da caixa. A forma tinha que acompanhar o funcionamento. A carcaça precisaria de uma tampa removível, tinha que ter altura suficiente para acomodar o monitor, e o interior precisava ser ventilado para evitar acúmulo de calor. Mannock apresentou seu projeto em três semanas, o mais simples que pôde conceber. Jobs gostou e com pequenas modificações, incluindo alças para levantá-lo, aprovou-o.

Jobs supervisionava também o desenvolvimento do logotipo da empresa, e decidira que o desenho original, Newton encostado numa macieira, era cerebrino demais. O plano operacional exigia comercialização voltada para público mais amplo, e Jobs queria um logotipo simples com maior apelo. Rob Janov, um dos diretores de arte da Agência Regis McKenna, colou em Jobs para a ideação do conceito. Janov teve a primeira idéia: uma maçã mordida num dos lados, mordida que simbolizaria os bits e bytes , e Jobs concordou. A seguir Janov começou a rechear a maçã com listras horizontais

coloridas, dando-lhe um vistoso toque de classe. As cores tinham a seqüência do arco-íris, sinal simbólico de futuro de sorte. Jobs rejeitou categoricamente a idéia de separar as cores com traços finos que facilitariam a reprodução. Enquanto a maioria das empresas do ramo simplesmente imprimia a marca numa placa que ficava no computador. Jobs queria viajar de primeira classe. A maçã colorida, cravada com uma mordida, tornou-se o logotipo da empresa.

Jobs percorreu toda a empresa para ajudar nos detalhes que ainda precisavam ser trabalhados em curto espaço de tempo.

Holt ainda trabalhava na fonte de energia, buscando abordagens jamais tentadas para os microcomputadores. Resolveu usar um comutador que liga e desliga a corrrente com tanta rapidez que garante a passagem de um fluxo constante de energia pelo computador, eliminando a possibilidade de haver surtos de energia que viessem a queimar os sensíveis chips. Wozniak, que observava o progresso de Holt com curiosidade nada passageira, surpreendeu-se com o resultado. “Eu não fazia muita idéia do que era um interruptor”, diz.

Jobs encarregou-se também de mandar imprimir os circuitos do Apple II. Procurou Howard Cantin, que conhecera na Atari, com tantas exigências, insistindo em que as linhas de solda nos chips fossem limpas e retilíneas, que Cantin subiu pelas paredes de tão zangado, jurando nunca mais trabalhar para Jobs novamente.

Havia ainda muitos detalhes a serem finalizados, e Jobs perseguia-os apressado. Os cartões de visita só foram entregues alguns dias antes da inauguração da Feira. Jobs também estava preocupado com a cor do teclado, e resolveu que seria marrom. Mas a cor foi problema ínfimo do teclado, que enguiçou em menos de meia hora de uso contínuo. A causa foi localizada num chip defeituoso. E Wozniak, também ocupado, procurava inserir num chip uma forma abreviada do BASIC e escrever programas capazes de demonstrar as possibilidades do computador além de seu potencial de cores e sons.

Ante a aproximação da Feira, a agitação era frenética para garantir que as caixas, projetadas por Mannock,

ficassem prontas a tempo. Era preciso escolher forma mais eficiente de modelá-las, pois, quando eram retiradas dos moldes, apresentavam ressaltos e rebarbas. A Apple, durante semanas a fio, mais parecia uma fábrica de carcaças do que de computadores, com todos os empregados ocupados em limá-las e lixá-las, até que, uma vez lisas, fossem pintadas de bege.

O computador criado fora obra de muita gente. Wozniak patenteou o microcomputador com monitor, e Holt patenteou o importante e novo sistema de comutação.

Este percurso, entretanto, não fora tranqüilo, absolutamente, e o temor de Scott quanto a conseguir ou não

relacionar-se com Jobs provara ser fundado. Jobs queria meter- se em tudo. “Steve não tinha habilidade para lidar com pessoas”, diz um analista que acompanhou a Apple por muitos anos. “Governava por intimidação, gritando e xingando. As pessoas sentiam-se amedrontadas.” Scott, que o admirava em certos aspectos, concorda com a análise. “Depois que você tomava a iniciativa de fazer uma coisa, ele se encarregava de fazer as marolas”, disse. “Ele gostava de voar de um lado a outro, como um beija-flor, a 200 quilômetros por hora.”

Os empregados lembram-se dos constantes embates verbais que os dois travavam aos berros. “Scotty era o único que Jobs não conseguia intimidar”, diz um dos primeiros empregados da Apple. “Entrava na sala de Scotty falando a 200 por hora, e nem lhe dava tempo para respirar. Era assim o seu estilo, atropelar as pessoas. Mas Scotty cortava-o, mostrando-lhe sua bela plaqueta de presidente.”

O ego de Jobs também atrapalhou quando Scott começou a distribuir os crachás de identificação dos empregados, com números. Como, para Scott, o aspecto técnico era mais importante do que o administrativo, deu a Wozniak o crachá número 1. Jobs foi logo procurá-lo.

- Eu sou o número 1? - perguntou.

- Não, Wozniak é o número 1, você é o número 2.

- Mas eu quero ser o número 1. Posso ser o número zero, não posso?

- Isso, Wozniak fica com o número 1, e eu fico com o número zero.

Scott, para manter a paz, deu a Jobs o número zero, mantendo o número 1 para Wozniak.

Outros empregados observavam a atuação de Jobs e Scott. “Steve tinha muitas idéias, mas não possuía experiência”, diz um deles. “Steve tinha idéias, mas Scotty as idéias certas.” Outro diria; “Dava para ouvir os berros dos dois em todo o escritório. Scott se enfurecia tanto que ficava da cor de uma beterraba, e Steve, as vezes, saía chorando, de tão magoado e frustrado. Scotty tinha que dar duro nele, para mantê-lo na linha.”

Algumas discussões eram por bobagens. Quando chegaram as divisórias do escritório, os empregados dispuseram-nas criativamente, para evitar a monotonia, e Jobs e Scott brigaram por causa disso, e também por causa da cor do material. Outra vez. Jobs estava assinando uns pedidos de compra quando Scott chegou e disse que Jobs não estava autorizado a assiná-los.

- Eu cheguei primeiro aqui, e vou assinar-disse Jobs.

- Não, quem vai assinar sou eu - retrucou Scott.

Jobs insistiu, e Scott ameaçou demitir-se.

Jobs também vinha criando fama de bruto e intolerável com o pessoal que mantinha transações com a Apple. Certa vez, ficou furioso quando recebeu uma máquina de escrever que não era da cor encomendada, e espinafrou o entregador da fornecedora. Outra, com insultos, acuou o instalador dos telefones porque os aparelhos não eram da cor que escolhera. E não hesitava em repreender os empregados dos fornecedores, mesmo os de empresas bem maiores. “Era detestável com todos eles”, recorda outro empregado. “Nós pensávamos: ‘Como é que alguém pode tratar assim um ser humano?’“

Markkula, sabendo que a propaganda de boca em boca era a mais eficaz, resolveu que quem possuísse um Apple I poderia trocá-lo por um Apple II. Entre os aficcionados do computador, este tipo de troca era particularmente significativo. Na ocasião, o computador Apple I era o oitavo colocado na preferência dos 1.500 membros do Clube Homebrew, e o Apple II, ao que se

esperava, deveria conquistar alguns degraus para a Apple.

Apesar do tumulto interno, das mágoas e berreiros, o trabalho continuava no Apple II, e Markkula procurava o melhor meio de realçar a Apple na Feira de Computadores da Costa Leste. Graças à reserva antecipada de Jobs, a Apple conseguira um local privilegiado no auditório municipal. Markkula sabia que causar boa impressão era de fundamental importância e solicitou ajuda da Agência McKenna para o projeto do stand de exibição.

Três Apple II foram dispostos de maneira dramática contra fundo cinza, e o novo logotipo colorido da empresa, iluminado por refletor. Havia no local uma tela enorme de televisão para expor o potencial do computador a grandes platéias. Era uma

apresentação de qualidade e profissional, dando a conhecer a Apple como empresa consubstanciada. Os três computadores expostos eram, na verdade, os únicos que a Apple conseguira montar inteiramente. Markkula, sabendo que o traje molambento e as sandálias de Jobs não causariam impressão favorável, mandou-o a um alfaiate em San Francisco, onde Jobs comprou o primeiro terno de sua vida. Wozniak também estava muito bem- vestido.

A Feira atraiu enorme multidão, mas o stand da Apple, apesar da proeminência, não se comparava favoravelmente aos stands maiores. A Commodore exibia seu computador num stand impressionante, bem como a Tandy. Representantes das várias empresas concorrentes espiavam todo o auditório, passando olhos críticos e avaliadores nos stands das demais. Embora o da Apple não fosse dos maiores, era inequivocamente diferente daqueles usados pelos aficcionados amadores, e mostrou uma Apple de classe e solidez. Milhares de clientes potenciais percorriam o auditório, e Markkula fez o que pôde para tentar vender-lhes a empresa.

O novo visual da Apple atraiu muita atenção, e os clientes potenciais que levaram os folhetos explicativos impressos do Apple II ficaram impressionados com suas possibilidades. Para a maioria, era difícil acreditar naquela iniciativa, nova e radical, de recobrir o computador com plástico, e os engenheiros se surpreenderam com a geração de cores com tão poucos chips. Nas poucas semanas que se seguiram, a Apple recebeu encomendas de cerca de 300 Apple II, 100 a mais do que a quantidade total de Apple I vendidos.

Apesar de muito importante para a Apple, a Primeira Feira de Computadores da Costa Leste não conseguiu conter o diabrete brincalhão em Wozniak. Foi o local perfeito para uma brincadeira que poderia ter trazido sérias repercussões para a Apple. Wozniak preparou um original, mandou imprimir, e distribuiu secretamente, pelo auditório, pilhas de folhetos explicativos de um novo e espantoso computador inexistente. O folheto dizia:

Imagine a máquina dos sonhos. Imagine a surpresa dos computadores do século aqui presente hoje. Imagine um desempenho Z-80 superior. Imagine o BAZIC em ROM, a linguagem mais completa e poderosa já desenvolvida. Imagine o monitor vazio, muitos. Imagine um texto rotativo, automático, 16 linhas completas com 64 caracteres. Imagine vários gráficos em cores, de estontear a vista. Imagine uma fonte de cassete, de pesquisa ultra-rápida, de 1.200 baud. Imagine um inigualável sistema I/O absolutamente compatível com o Altair 100 e o Zaltair 150 bus. Imagine um console de design exótico, uma peça de decoração a mais em sua sala de estar. Imagine o Zaltair, já disponível na MITS, empresa

onde

nasceu

a

tecnologia

dos microcomputadores.

O folheto continha também matéria ficcional sobre o BAZIC, que por si só era ficção. “Sem programa, o que é um computador senão um automóvel sem rodas, uma eletrola sem discos ou um banjo sem cordas? O melhor do BAZIC é a capacidade de definir a liguagem do próprio usuário..., uma característica que chamamos perZonalidade. TM.” E o equipamento fictício também tinha seu brilho. “Na verdade, imaginanos esta criança antes de construí-la. Dois anos de dedicadas pesquisas e desenvolvimento, na empresa número UM de microcomputadores, tinham que proporcionar retornos.

E o fizeram. O sonho de todo engenheiro de computadores, todos os circuitos encontram-se numa lâmina de PC, até mesmo a matriz de 18 sulcos. E que matriz!”

Wozniak mandara imprimir um logotipo qualquer no folheto, e um cupão oferecendo um desconto, contra sua apresentação, na compra de outros computadores. Os representantes da MITS endoiraram. Apressaram-se a recolher os folhetos e a carimbar neles a palavra FRAUDE. O próprio Jobs caiu no conto do computador fictício, exclamando: “Caramba! Deve ser muito bom mesmo!” Wozniak imprimira também, no folheto, uma comparação entre vários

computadores, entre eles o Zaltair com o Sol, o IMSAI e o Apple II. Jobs, ao notar que a Apple fora citada em terceiro lugar, exalou um suspiro de alívio diante daquela colocação nada má. Wozniak, percebendo que a brincadeira tinha ido longe demais, recolheu os folhetos e enterrou-os.

Quando a Apple começou a organizar-se para atender às encomendas do Apple II, o caos era absoluto. Os engenheiros mais velhos não confiavam nos mais novos, e vice-versa. Na época havia apenas uns 12 empregados, e ninguém se preocupava muito com a hierarquia. As pessoas se xingavam sem cerimônia e não havia temor à autoridade. "Considerávamo- nos iguais e não presidentes e vice-presidentes", diz um empregado. Jobs e Scott continuavam com suas guerras, que já eram vistas como piada e pouco efeito tinham sobre o moral."

"Steve estava ótimo no início", diz Wozniak. "Sua rispidez só apareceu mais tarde. Havia forte senso comunitário na Apple." [Wozniak era considerado um gênio, que só se interessava, porém, em resolver problemas complexos. Fazia a parte difícil e deixava o resto para os demais técnicos e engenheiros. Holt descobrira que a melhor maneira de pôr Wozniak para trabalhar era exprimir admiração pelas coisas que fazia. Markkula não gostava de que os programadores ficassem fazendo programas a esmo, por diversão, e lançou-se pessoalmente à árdua tarefa de escrever programas. Scott guardava as finanças com olhos de águia, e procurava ater-se às metas prioritárias da Apple. Procurava subcontratar ao máximo, alegando que a função da Apple era criar, educar, comercializar e

fabricar o mínimo possível de peças. Achava que os subempreiteiros deveriam executar o trabalho rotineiro.

Os fornecedores externos fabricaram os circuitos impressos; para recheá-los, Scott contratou Hildy Licht, que tinha uma pequena oficina em casa. Quando os componentes eram entregues a Hildy, ela os testava, contratava os vizinhos para recheá-los e testava os circuitos terminados antes de entregá-los à Apple.

Scott levou o profissionalismo a certos aspectos financeiros e administrativos necessários a uma empresa. O Bank of America cuidava da folha de pagamento, liberando a Apple de

um complicado sistema que incluía descontar impostos e previdência social. Scott conseguia crédito de 60 dias junto aos fornecedores, e concedia 30 dias de prazo aos compradores. Uma grande firma de contabilidade, ao fixar o ano fiscal da Apple em setembro, conseguiu considerável economia de impostos em 1977.

Assim como Markkula, que se dedicava a fazer programas maçantes além das tarefas habituais, Scott ajudava a embalar os computadores e até mesmo a levá-los ao serviço de entrega postal para despachá-los. A Apple tornara-se uma comunidade muito unida naquela época. Os empregados chegavam cedo ao trabalho e esticavam a noite, em parte por livre e espontânea vontade, em parte porque era esta a expectativa de Jobs. “Steve exigia lealdade absoluta”, diz Tim Bajarin, analista que acompanhou a Apple de perto ao longo dos anos. “Ele esperava que você colocasse a Apple acima de sua família, dos seus amigos e da vida pessoal.”

Este tipo de comprometimento tinha seu preço para a vida pessoal de Wozniak e Jobs. Jobs, Kottke e Judy Smith, namorada de Jobs, alugaram juntos uma casa em Cupertino, e dispuseram a mobília de maneira improvisada. Jobs trouxe um colchão e uma almofada de meditação para o quarto principal, enquanto Kottke recostava-se numa almofada de espuma na sala de estar. Judy Smith ficava cada vez mais irrequieta e insegura, e não gostava de morar com dois velhos de 20 anos. Quase não via Jobs, que queimava as pestanas com o resto dos empregados da Apple. Era dada a acessos de raiva, durante os quais escrevia rabiscos nas paredes, com carvão, e derrubava os livros da estante.

“Uma vez, quando entrei no estacionamento, Judy dava-lhe socos na cabeça”, diz Wozniak. “Fiquei chocado. Nem acreditei.”

Desorientada, Judy, que estava grávida, foi embora, alegando que Jobs não ligava para sua gravidez, situação que culminou em processo de paternidade. “Eu tinha que fugir de Steve e da Apple”, disse ela.

Wozniak também passava aperto. Ficando quase o tempo todo na Apple, pouco via a esposa. Os dois já tinham tentado

separar-se uma ou duas vezes, e Wozniak dormia no trabalho, num sofá. Resolveram divorciar-se, e Wozniak estava preocupado porque talvez tivesse que dar a ela ações da Apple para viabilizar a decisão. Markkula, que se tornara uma espécie de pater família da Apple, aconselhou-o a dar 15% de suas ações à esposa. Wozniak não gostou da idéia de deixar ações em poder da esposa, mas acatou. Anos depois. Jobs iria procurar Markkula para aconselhar-se quanto ao processo de paternidade, mas, ao contrário de Wozniak, não acatou sua orientação.

Jobs sempre procurara um exemplo para seguir, e tentou fazer o mesmo na Apple. Markkula e Scott tinham características que admirava, mas não queria ser nem um, nem outro. Como de costume, fazia longas caminhadas e gostava de conversar para delinear seus sonhos e esperanças e buscar consolo para sua turbulência emocional. Diz Holt que, às vezes, se sentia um irmão mais velho para Jobs, e até pai.

A Apple também vinha tendo problemas, o que na verdade não era excepcional para uma empresa nova. As caixas produzidas em massa para os computadores não encaixavam, e as tampas estavam bambas. Farte da culpa era de Jobs, que insistira numa forma de produção muito barata. No outono, a Apple começou a atrasar entregas em virtude de quebra da ferramentaria, e a empresa começou a criar fama de não cumprir compromissos. Não entregando no prazo e concedendo 30 dias para o pagamento, seus cofres já rotos começavam a esgarçar. Uma nuvem sinistra acenava possível ausência de receita durante três meses, e corriam boatos de que a Apple ia falir. Recorda Scott: “Para nós, era uma questão de vida ou morte.

Nosso produto era bom, mas não tínhamos como entregá-lo.”

Jobs encontrou uma fábrica de calculadoras e carcaças para computadores, e apresentou o dilema da Apple a Bob Reutimann, temperando-o com o sucesso que a empresa aguardava no futuro. Reutimann, enquanto o ouvia, pensava “Lá vem mais um, cheio de grandes idéias!”, mas os poderes persuasivos de Jobs, mais elegantes que nunca, conquistaram- lhe a confiança, tanto mais diante da promessa de abonar com 1.000 dólares cada semana de atraso na entrega do molde.

Jobs pensava também em entregar, junto com o computador, um manual operacional completo, mas eram muitos os detalhes técnicos. Scott optou por uma folha informativa simples, que preferiu ao manual apurado de Jobs, contendo apenas o esqueleto do computador, em suas partes principais, e relacionando códigos e instruções de como ligá-lo. Algumas semanas depois, entretanto, optou pela necessidade de instruções mais completas, que foram datilografadas na Apple, impressas numa loja de reproduções rápidas e inseridas na embalagem do computador. Como estas instruções eram amiúde insuficientes para os clientes, havia, por insistência de Wozniak, um pacote técnico completo, conhecido como "Pacote Wozniak", disponível para aqueles que o solicitassem. Wozniak lembrava- se de sua época de jovem, quando recebia especificações completas das firmas de microprocessadores, e queria que os usuários do Apple II desfrutassem da mesma oportunidade. Mas as instruções iniciais do Apple II eram absolutamente inadequadas. O pacote informativo do programa do Jornada nas Estrelas dizia simplesmente COO.FFR.LOAD.RUN.

Sempre que alguém aparecia com 1.200 dólares para comprar um computador, era motivo de festa. Capitão Crunch foi um deles, o pirata telefônico, que fora libertado da prisão de segurança mínima onde fora encarcerado por ter dado telefonemas ilegais que somavam mais de 50 mil dólares. Mostrou a Wozniak um circuito impresso que, ligado a um computador, podia fazer chamadas telefônicas automáticas, discando automaticamente um número até alguém atender ao telefone. Interessado, Wozniak chegou a começar a fazer modificações no circuito, mas Scott, Markkula e Jobs não queriam que a Apple se envolvesse com

alguém como o Capitão Crunch, de passado tão comprometedor. “Ficaram com medo da minha presença”, explica o Capitão Crunch. Meses depois, por ter saído do estado com um computador Apple e seu disco automático, foi preso e encarcerado novamente.

O perfeccionismo de Jobs, somado ao desgosto de sua vida amorosa, deixara-o ainda mais difícil de agradar. Passou a ser chamado de “Recusa Tudo” porque não autorizava nada que não estivesse ao seu gosto. Para ele vinha sendo mais difícil produzir

computadores numa fábrica, com 20 e poucos empregados, do que o fora supervisionar uma pequena oficina numa garagem. Não conseguia nem mesmo, ao lidar com pessoas, conservar semblante de normalidade durante a relação. Jobs importunava e sufocava a todos, e o negócio o sufocava.

Antes de mais nada. Jobs começou a perceber que os computadores e programas não podiam ser criados em dias, nem em meses talvez. Não compreendia os aspectos técnicos da programação, mas discutia com os peritos na tentativa de acelerá-los. Quando Wozniak, certa vez, escrevia uma forma de BASIC, Jobs tentara em vão intervir. “Steve não era engenheiro”, diz Wozniak. “Não entendia de equipamento pesado, não entendia de programa, mas foi útil no projeto das caixas.” O fato de Jobs não aceitar suas próprias limitações não o impedia de intrometer-se com coisas que não entendia, e as pessoas que estavam trabalhando nos projetos começaram a temer sua aproximação.

Porém, apesar dos defeitos. Jobs fez algumas contribuições significativas. Era de longe a personalidade mais dominadora na empresa, embora Scott o dobrasse, e sua visão da Apple era bem mais ampla do que a de Markkula ou Scott. Já pensava em termos de vender centenas de milhares em computadores e milhões de dólares em receitas quando a empresa mal engatinhava. Derrubou as objeções de Markkula e conseguiu colocar os logotipos coloridos da Apple nos cassetes. Quis também dar garantia de um ano para o computador, quando a praxe do ramo era de três meses. Scott, desarvorado, achou a idéia ridícula e disse-o com tal aspereza que Jobs caiu em prantos, e

tiveram que levá-lo para dar uma volta, tão magoado estava, para aliviar seu ego ferido. No fim das contas, ganhou a discussão e impôs sua decisão.

Scott, cujas disputas com Jobs eram mais embates verbais do que discussões, gostou de descobrir um dos métodos que Jobs usava para refrescar-se. Jobs entrava no banheiro, sentava na borda da banheira, enfiava os pés descalços na privada e dava descarga. Scott saboreou a descoberta, mas se Jobs, porventura, ficou envergonhado por ter sido exposto, jamais o demonstrou.

Markkcula era a influência moderadora na empresa. Procurava impedir que Jobs e Scott desestabilizassem os empregados com suas explosões vulcânicas. Tinha estilo fácil, tanto que parecia casual. Se havia uma disputa entre os dois programadores, dizia que as resolvessem entre si. Era tão regular que um empregado chegou a dizer: “Não havia como culpá-lo de nada.” O motivo de Markkula ser menos agitado do que Jobs e Scott era talvez já ter feito fortuna, e, assim, a segurança de seu futuro não estar ameaçada por um possível fracasso da Apple. Jobs e Wozniak, entretanto, dependiam da Apple para sobreviver e almejar riqueza futura.

Apesar de o ano de 1977 apresentar aparência de prosperidade para a Apple, pois o mercado começava a levá-la a sério, as coisas não iam tão bem assim. “Todos achavam que estávamos nadando em dinheiro”, diz Wozniak, “mas na verdade estávamos nos debatendo.”

A situação piorou a tal ponto, em dado momento, que parecia que a empresa ia falir, e isso só não aconteceu porque Markkula e Scott avalizaram um empréstimo de 250 mil dólares para forrar a caixa. Markkula percebeu que a Apple precisava de investimentos pesados, de respeitáveis capitalistas de risco. Os investidores sólidos proporcionariam à empresa o dinheiro de que precisava, e os respeitáveis capitalistas de risco ajudariam- na a obter o carimbo de aprovação de Wall Street. Markkula já vislumbrava, um dia, a abertura do capital da empresa.

Capítulo 10

A APPLE ENTRA NOS EIXOS

A Apple padeceu muitos problemas em 1977, mas a crise maior foi a ameaça de falência. A empresa estava com bom estoque de Apple II e vinha pagando seus credores, mas, às vezes, tinha que esperar meses para receber dos clientes. A receita não dava para pagar as despesas.

Markkula, entretanto, permanecia otimista quanto ao futuro da empresa. Os clientes do Apple II se diziam quase extasiados, e ficavam surpresos quando, ao retirar o produto da embalagem e ligá-lo na tomada, viam que funcionava. Além disso, a empresa tentava inserir uma unidade de disco no Apple II aperfeiçoado, que prometera lançar em fins de 1977, sem conseguir cumprir o prometido.

A unidade de disco representava radical afastamento em relação à embrionária indústria de microprocessadores. Os computadores centrais valeram-se dela durante anos a fio, mas era grande, e o computador, para acomodá-la, tinha que ter as dimensões de um armário. Mesmo assim, apresentava vantagens em relação às fitas cassetes usadas no Apple II para armazenar informação. Com a fita, o usuário gastava vários minutos, em avanço e retorno, para localizar informação. Só para carregar a fita com o BASIC eram necessários 10 minutos, e, às vezes, a fita embolava ou partia, perdendo toda a informação nela contida.

Os discos, embora desengonçados, ofereciam muitas vantagens. Eram pequenos e giravam contínua e rapidamente, enquanto a cabeça flutuante de “leitura” procurava e localizava em segundos a informação. O projeto de Wozniak para o cassete passara a ser objeto de preocupação quando a tecnologia do disco começou a ser desenvolvida. Uma empresa de programas de apoio escreveu a Jobs para reclamar do cassete: “O subsistema do cassete é dos mais frustrantes. Usei dois gravadores diferentes e descobri que não podia confiar em nenhum deles... Classifico o subsistema de apoio à armazenagem como amador de baixo nível.”

Como a Apple queria expandir seu mercado, a qualificação “amador” não soou bem. Houve esforço concentrado para inserir uma unidade de disco ao Apple II aperfeiçoado, e o empenho maior coube a Wozniak, que estudava os circuitos da unidade de disco fabricada pela IBM. Mas Wozniak demorava, e só acelerou pouco antes do Natal de 1977. Scott, sempre impaciente para colocar o produto na rua, estava alucinado, reclamando que Wozniak só começava a trabalhar sério quando a pressão intensificava. “Parece que só assim a adrenalina flui nele”, disse.

Quando Wozniak mergulhou no projeto, entretanto, só parou ao concluí-lo. Passava na Apple dias e noites inteiros, ficava sem comer e dormia aos cochilos. Alimentação e sono pareciam secundários diante da finalização da unidade de disco. Quando a Mostra de Eletrônica de Consumo foi inaugurada no início de 1978, a Apple expôs a unidade de disco e atraiu muita atenção de engenheiros e clientes potenciais, recebendo entusiasmo semelhante ao da exibição na Segunda Feira de Computadores da Costa Leste. Wozniak considerou-a o melhor projeto de sua vida, e outros engenheiros saudaram-na igualmente exultantes. Um dos críticos mais duros de Wozniak, Lee Felenstein, diz: “Fiquei com as calças na mão, de tão inteligente!” Felenstein passou a respeitar Wozniak e avisou a todos que a Apple passara a constituir-se numa das principais forças do ramo dos computadores, capaz de dobrar a concorrência.

Várias outras empresas, como a Commodore e a Tandy, também vinham trabalhando na unidade de disco, mas a Apple ganhara a corrida e chegara primeiro ao mercado. O advento da unidade de disco mudou

consideravelmente a sorte da Apple. Os estoques encalhados começaram a vender e Scott procurava fazer as entregas no menor prazo possível. A pressa de entregar era tanta que muitas unidades saíam sem o manual operacional que explicava como usá-las, e os clientes que não o recebiam, descontentes, exaltavam-se com a Apple em termos nada hesitantes. Um deles, enfurecido, encerrou sua carta com uma praga: “Espero que seu cachorro morra!”

Markkula, entrementes, concentrava-se em conservar a Apple à tona d'água e em construir fama estável para a empresa. Sabia a importância das aparências, que se refletia em sua maneira de vestir, e lançou-se a cortejar capitalistas de risco para investirem na Apple. O prestígio dos capitalistas "certos" traria para a Apple um halo de solvência no mínimo tão importante quanto o necessário influxo de dinheiro. Markkula já fizera vários investimentos de risco, mas não sabia lidar com este tipo de investidores. Pensava poder esperar até 1978 para procurá- los, mas as pressões financeiras forçaram a iniciativa em fins de 1977.

Felizmente, conhecia alguns pesos-pesados no mundo do capital de risco. Um deles era Hank Smith, que fora seu colega de trabalho na Fairchild e na Intel, e deixara o ramo para ser sócio geral da Venrock, que investia dinheiro dos Rockefeller. Além de ter dinheiro para investir, a Venrock era uma das firmas investidoras mais respeitadas no país. Markkula fizera o primeiro contato com Smith no início de 1977, causando impressão favorável, tanto que a Venrock passou a observar a Apple de perto. Os sócios da firma reuniram-se várias vezes com os representantes da Apple para discutir perspectivas e foram visitá-la em Cupertino. A amizade de Markkula e Smith fora o único motivo de a Venrock ter dado atenção à Apple, diria Smith tempos depois.

A projeção de vendas para 1977, feita por Markkula, foi considerada excessiva quando concebida, mas a Apple, na verdade, a superou. Markkula teve com Scott longas reuniões que visavam desenvolver perspectivas realistas, porém otimistas a ponto de interessar os investidores. Pouca informação havia para orientá-los, já que o mercado de computadores pessoais era ainda

criança, e as projeções às vezes tinham que atirar no escuro, baseadas mais em intuição do que em fatos.

Markkula também estava nos calcanhares de Andy Grove, vice-presidente executivo da Intel. Além de querer investimentos de Grove, Markkula queria-o orientando e participando da diretoria executiva da Apple. Grove comprou 15 mil ações da Apple, mas não quis integrar a diretoria, alegando

que a Intel consumia todo o seu tempo, não podendo, por isso, dedicar-se à Apple.

O capitalista de risco mais importante para a Apple surgiu do nada. Arthur Rock, afamado por seu toque de Midas, vira Markkula fazer uma demonstração do Apple II e ficara impressionado. Tinha a seu crédito um rol de investimentos de êxito, com os quais ele, seus clientes e as empresas em que havia investido ganharam, todos, muito dinheiro. Ouvir Rock manifestar interesse pela Apple era o mesmo que o céu se abrir e Deus sorrir. Investira na Fairchild Semiconductor e na Scientific Data Systems, esta vendida à Xerox por 918 milhões de dólares, e ganhara 60 milhões de dólares. Investira 300 mil dólares do próprio bolso no início da Intel e ajudou-a a receber uma infusão de mais 2,2 milhões de dólares. Além de investidor inteligente, era negociante sagaz e famoso por seus valiosos conselhos que auxiliaram o sucesso de empresas iniciantes.

Por isso, quando Rock telefonou, Markkula entrou em êxtase. Junto com Scott, virou a noite preparando um prospecto destinado a aguçar-lhe ainda mais o interesse. Rock não era investidor informal, mas negociante intransigente que fazia apenas dois ou três investimentos por ano. Parecia um cão de caça para farejar o sucesso.

Don Valentine, que no início desprezara Jobs e Wozniak porque pensavam pequeno demais, ao ver a Apple encher-se , de gás manifestou interesse de maneira das menos ortodoxas. Jantava num restaurante quando, ao ver Markkula, Jobs e Smith, mandou-lhes uma garrafa de champanha com um bilhete: “Não percam de vista o fato de que estou planejando investir na Apple.” Apesar

de muito interessados em grandes investidores, Markkula e Jobs não se entusiasmaram com a mudança de Valentine. A Apple estava apenas em vias de ser uma grande empresa, e Jobs achava que ele simplesmente queria agarrar-se às fraldas do empreendimento.

Os acordos finais de financiamento foram completados em janeiro de 1978: documentos foram assinados, o dinheiro trocou de mãos, e ações foram distribuídas. A Apple foi avaliada em três milhões de dólares. O financiamento resultou num ingresso de capital da ordem de 517 mil dólares, dos quais 288 mil

provinham da Venrock. Valentine contribuiu com 150 mil, e Arthur Rock, abrindo a carteira, entregou 57.600 dólares.

Os novos investimentos ativaram ainda mais o interesse na Apple e aguçaram o paladar de outros capitalistas de risco. Os investidores do banco Continental Illinois, de Chicago, procuraram Markkula quando o Apple II era exibido na Mostra de Eletrônica de Consumo e propuseram comprar 500 mil dólares em ações da Apple. As ações haviam triplicado de preço nos últimos seis meses. A Venrock, aborrecida com o aumento das cotações, injetou mais dinheiro e acabou proprietária de 7,9% da empresa. Valentine, achando que as ações estavam acima do preço, recusou-se a aumentar a parada e não comprou mais.

Por volta da mesma época, Scott ficou boquiaberto ao receber um telefonema de Henry Singleton, capitalista de risco, amigo íntimo de Rock e diretor-presidente da Teledyne, Inc. Singleton não era apenas um dos investidores iniciais da Teledyne, era o diretor-presidente de uma empresa que valia dois bilhões de dólares. A Teledyne atuava em pólo inteiramente diverso da Apple, tanto em tamanho quanto em produto. Era um conglomerado que vendia seguros de vida e vários tipos de equipamentos não-relacionados ao computador. Singleton não era um investidor aleatório, e tinha fama de antever, num piscar de olhos, quando seus investimentos não iam bem. Scott interessou-se não só no dinheiro que poderia injetar na Apple, mas também em tê-lo na diretoria da empresa, perspectiva que Arthur Rock considerava impossível, em virtude do envolvimento integral de Singleton na Teledyne.

Scott, entretanto, não desistiu, e, uma vez pronta a unidade de disco da Apple, entregou uma, em mãos, na sala de Singleton, onde se surpreendeu ao descobrir que Singleton tinha um Apple II ali e outro em casa, e que estava escrevendo programas para o equipamento. O almoço marcado transformou- se num encontro que durou a tarde toda, e Singleton acabou investindo 100.800 dólares na Apple e concordando em ingressar na diretoria da empresa.

No final de 1978, Markkula já conseguira atrair para a Apple os investidores adequados a chamar a atenção de Wall

Street, pois a respeitabilidade e experiência que trouxeram para a empresa eram no mínimo tão importantes quanto o dinheiro investido. Todos tinham-se envolvido no lançamento de novas empresas, e compreendiam as voltas e tropeços do destino, os altos e baixos do mundo dos negócios, problemas enfrentados e superados em tantas implantações. Markkula contava com este saber para orientar a Apple ao longo da turbulência de transformar-se em importante empresa de capital aberto. E por terem estes astros investido na Apple, ensejando forte voto de confiança, a empresa começou a ser mencionada nos importantes círculos da indústria e comércio.

O ramo dos computadores pessoais mal fora criado quando a Apple atraiu o olhar experiente de Ben Rosen, um dos analistas mais poderosos de Wall Street. Há anos observava a indústria eletrônica, viajava pelo país visitando as feiras comerciais e empresas, digeria toda a informação ao seu alcance e depois fazia previsões que eram impressas num informativo. Era amiúde citado em publicações importantes, do porte do The Wall Street Journal, Forbes e Business Week . Uma análise de Rosen, quando favorável, podia firmar uma empresa; desfavorável, podia arruiná-la.

Rosen conhecera Markkula e Scott nas rondas que fez a várias empresas do Vale do Silício. Quando visitara a Intel, instruiu Markkula quanto ao uso de uma nova calculadora. A Apple tratou-o como a um rei quando ele comprou um Apple II em 1978, e, sempre que tinha dúvidas, podia telefonar para a casa de Markkula, Scott ou Jobs. A Apple revelava-lhe também alguns projetos que planejava desenvolver às vezes dois ou três anos adiante.

A influência de Rosen junto à imprensa devia-se em grande parte à integridade de suas pesquisas e à sua imparcialidade. Os repórteres procuravam-no aos bandos em seu escritório de Nova York porque sabiam que seriam recebidos por alguém de conversa honesta. Tornara-se um dos grandes vendedores da Apple simplesmente contando os fatos. Patrocinara um almoço para apresentar Regis McKenna aos repórteres da Time , retribuído com matéria favorável sobre a Apple.

Entrementes, o entusiasmo crescente dos investidores divulgava a empresa como grande vitoriosa, e foi assim, de boca em boca, que a Apple ganhou fama de firma sólida e forte durante sua ascensão. Arthur Rock também contribuiu muitíssimo para atrair o interesse dos analistas para a Apple. Barton Biggs, analista da Morgan Stanley, reunira-se com Rock e Rosen, em San Francisco, para conversar sobre a Apple, dali saindo com relatos deslumbrantes sobre a empresa. A reunião fora resumida num memorando prodigamente salpicado de hipérboles: “Arthur Rock é uma Lenda com ‘L’ maiúsculo, assim como Ted Williams ou Fran Tarkenton, Leonard Bernstein e Nureiev... Em seu ramo, é jogador melhor, em vários níveis de magnitude, do que qualquer outro que já tenha participado do jogo... Os dirigentes desta empresa [Apple] são muito inteligentes, muito criativos e têm muita garra.”

Os primeiros planos de publicidade, promoção e comercialização da Apple estavam, segundo descritos pelo jargão do ramo, fora de foco. Mas, na verdade, encontravam-se cuidadosamente orquestrados.

Diz Regis McKenna que, quando a Apple Computer Company formou-se em 1977, o clima não poderia ter sido melhor. O ramo do computador pessoal ainda não fora criado, apesar das poucas empresas iniciantes, e de a Apple posicionar- se muito bem. Em 1977, os americanos estavam ávidos por ouvir histórias de sucesso doméstico, o noticiário do país, exangue, as indústrias de automóveis americanas, deprimidas diante da concorrência estrangeira, principalmente dos japoneses, a indústria de semicondutores do Vale do Silício, sitiada também por firmas japonesas que fabricavam produtos mais baratos, e os jornais do país,

repletos de notícias horrorizantes, atestavam que a concorrência estrangeira estava minando a indústria americana.

A Apple, com a ajuda da Agência Regis McKenna, capitalizou o clima. Em vez de salientar seus avanços técnicos, posicionou-se como um bastião de esperança da livre-iniciativa americana. “A maioria das pessoas não conhece os aspectos técnicos de um computador”, diz McKenna, “e mais, nem quer conhecer.” O público americano estava tão fascinado com os

empreendedores, que lhes prestava adulação heróica. Gostava de ouvir histórias de sucesso, e quem melhor do que Steven Jobs e Stephen Wozniak para personificar o exemplo de gente que se fez do nada?

A Apple começou a apresentar a história dos dois adolescentes duros, que, juntando suas economias para comprar peças, conseguiram criar uma empresa de computadores pessoais iniciada numa garagem. A imprensa estava louca atrás destas histórias, e “Os Dois Steves” começaram a aparecer regularmente nas revistas e jornais. No transcurso desta campanha publicitária, certos fatos foram distorcidos e passaram, desde então, a ser aceitos como verdade. Jobs era chamado de “um garoto prodígio dos computadores que se tornou executivo” e saudado como um gênio em eletrônica. As histórias deixaram transparecer que fora ele o construtor do Apple I e Apple II, e Jobs nada fez para brecá-las, chegando até, anos depois, a ser citado várias vezes com relação aos problemas que ele teve que enfrentar para projetar o computador. Muita gente ligada à Apple acha que parte do problema de Jobs foi começar a acreditar na publicidade que fazia de si mesmo.

“Steve grudava nas pessoas”, diz Wozniak. “Aprendia muito rápido, no próprio trajeto. Todos pensavam que havia sido ele quem projetara o computador, e ele tentava passar por engenheiro. A publicidade inicial deu a impressão de que havia sido ele o maior responsável pelo projeto, mas no fundo era publicidade merecida, pois fora ele quem havia ficado na administração. Ficou mais ou menos implícito que havia sido ele o projetista e que nós dois tínhamos sido engenheiros da Hewlett-

Packard, o que não era verdade. Mas não me incomodei nem me senti desfeiteado.”

A publicidade fez de Jobs e Wozniak heróis cult não só entre os aficcionados do computador, mas também perante público nacional mais amplo. A Apple Computer, Steve Jobs e Steve Wozniak eram nomes conhecidos em todos os lares. A publicidade favorável foi valiosa quando a Apple, começando a crescer, precisou de novos técnicos e engenheiros que iam bater- lhe à porta, os melhores e mais inteligentes, seduzidos pela lenda viva dos “dois Steves”.

A publicidade não foi conquista fácil, mas obra de planejamento e de trabalho árduo por parte da Agência McKenna e de Mike Markkula. A filosofia de McKenna para a publicidade da empresa não gravitou em torno de informes noticiosos, que tinham mais chance de ir parar na cesta de lixo do que de serem divulgados. Estimulava todos os clientes a construírem relacionamentos pessoais, pois acreditava que assim seriam lembrados pelos jornalistas, obtendo maior receptividade à publicação de futuros informes. Em certo ano. Jobs e Markkula passaram semanas a fio visitando jornais e revistas e levando a tiracolo um computador para demonstração. Esta jornada publicitária inicial pouco conquistou para a Apple em termos de exposição imediata na mídia, mas estabeleceu relacionamentos valiosos para o futuro.

Em virtude do fluxo constante no mercado de computadores individuais, a Agência McKenna, que ajudara Jobs e Wozniak na época da garagem, relutou em aceitar a Apple como cliente de tempo integral. Pairavam dúvidas quanto à sobrevivência da Apple, e ninguém na agência via em Jobs ou Markkula a experiência mercadológica necessária para conduzi- la ao êxito, e havia ainda quem os achasse “fogo de palha”. Como McKenna, porém, acreditava no computador criado por Wozniak, o produto, enfim, convenceu-o de aceitar a conta.

Quando a empresa era uma oficina de garagem, McKenna protegera-se cobrando percentual das vendas, não se comprometendo a continuar com a publicidade, caso não visse resultados positivos. Agora, depois de aceitar a Apple, protegia- se mais uma vez, aceitando também a conta de outra empresa de computadores

pessoais, a Video Brain. Caso uma ou outra não lograsse êxito, McKenna ainda assim estaria com um pé no emergente mercado dos computadores pessoais. No fim das contas, foi a Video Brain que cerrou as portas.

Ao aceitar a Apple para cliente, a McKenna teve que considerar a possibilidade de ter que assumir enorme dívida em caso de insucesso. As agências de publicidade normalmente adiantavam os pagamentos referentes aos anúncios, pagavam a publicação e a seguir cobravam-nos do cliente acrescidos de comissão. O processo montava a milhares de dólares, e

McKenna mostrava-se preocupado. Queria que a Apple não gastasse mais do que 300 mil dólares em publicidade, enquanto Markkula insistia num orçamento de 600 mil, desejando mostrar imagem forte e vibrante e convencido de que, para tanto, seria necessária uma verba de peso. No fim das contas, Markkula venceu.

A propaganda do Apple destinava-se a posicioná-lo como um computador pessoal que não era só diversão, mas também prático. O primeiro anúncio do Apple II, capitalizando a idéia, mostrou uma cena doméstica. A mulher trabalhava na cozinha enquanto o marido, à mesa da cozinha, manipulava um computador Apple. O texto dizia, em parte: “O computador doméstico que está sempre disposto a trabalhar, brincar e crescer com você... Você estará apto a organizar, indexar e armazenar dados sobre as finanças domésticas, imposto de renda, receitas, seus biorritmos, saldos das contas bancárias e até controlar a vizinhança.” Cônscio do mercado de aficcionados, o anúncio listava em seguida alguns aspectos técnicos do Apple II.

A Apple também sofisticou seu marketing, fato evidenciado nas publicações nas quais anunciava. Os anúncios eram divulgados em veículos especializados e, o que era mais importante, na Playboy . As demais empresas de computadores não anunciavam na imprensa popular, e o lance ousado da Apple ajudou a firmar seu computador como um equipamento divertido e útil para pessoas com pouca ou nenhuma inclinação técnica. Pequenos anúncios procuravam criar a imagem da empresa e não a do computador. Dizia um deles: “A de Apple. É a primeira coisa que você precisa saber sobre computadores.”

A mensagem que transpirava na propaganda da empresa era motivo de certa preocupação entre os usuários. Com a expansão do mercado dos computadores pessoais, novas indústrias vinham sendo criadas, as hoje chamadas de infra- estrutura do computador pessoal. O computador por si só é quase inútil, pois precisa de programas, esta inteligência que o alimenta, que lhe diz o que fazer. Estes programas, hoje, vão desde os jogos aos complicados gráficos, mas, em fins da década de 1970, quase não existiam, na melhor das hipóteses. Os anúncios da Apple insinuavam que o material de apoio

poderia ser adquirido ou facilmente programado, e não era o caso. Os programas eram escassos, e programar, tarefa ao alcance apenas dos aficcionados mais ávidos. Em fins de 1977, um representante da Digital Research, que criticara a Apple anteriormente, lhe escrevia:

“Depreendi, de nossas primeiras discussões, que vo- i” cês desejam chegar ao mercado de consumo... A propaganda da Apple é um tanto enganosa... O Apple não é um computador para o público, e eu, embora tenha ‘experiência prévia em computação’, tive certas dificuldades em montar as peças, em fazer funcionar o sistema... Ainda mais, comerciantes e fabricantes não anunciam produtos inexistentes... A sua propaganda implícita a existência de programas (ou a possibilidade de os escrever de uma hora para outra) para análise do mercado de ações e manuseio das finanças domésticas. Estes programas existem? Segundo, vocês prometem um sub-sistema opcional de disco para o ‘final de 1977’. Onde está este subsistema?”

A infra-estrutura do computador pessoal, que incluía os fabricantes de material de apoio, apenas começava. E não era necessária, obviamente, até que o computador pessoal começou a ser conhecido nos lares e escritórios. Em virtude da decisão de Steve Jobs de guardar sigilo quanto aos computadores da Apple, e de insistir em sistemas que não aceitassem equipamentos periféricos que não os criados pela Apple, esta reclamação têmpora foi a precursora de uma controvérsia que viria a contribuir, com o tempo, para a queda de Jobs.

Capítulo 11

O ENFANT TERRIBLE

A estrutura interna da Apple Computer foi projetada por Mike Markkula para assemelhar-se à da Hewlett-Packard. A H- P era uma empresa que oferecia opções em ações aos empregados-chave e proporcionava ambiente de trabalho onde todos se sentiam úteis e felizes consigo mesmos e com o que

faziam. Era pródiga em elogios aos empregados que trabalhavam bem e fazia com que cada um no quadro de pessoal se sentisse elemento-chave para o êxito da empresa. Os empregados eram tão mimados que só faltavam, como gatos, ronronar; por isso não viam no trabalho um simples meio de sobrevivência econômica; não, a empresa era parte integrante e satisfatória de sua vida.

Jobs, tempos depois, viria reivindicar crédito na criação desta mesma “cultura empresarial” na Apple, mas seus atos sempre apontaram outra direção. Por um lado, fazia longas caminhadas com os empregados, no início da manhã ou no fim da noite, falando de suas esperanças e sonhos para a Apple, do quanto se preocupava com os empregados. Mas, na verdade, a Apple não era lugar onde os empregados se sentissem à vontade, apesar dos esforços de Markkula, e o motivo principal era Steve Jobs.

Não muito tempo depois da mudança da Apple, quando se transferiu de uma garagem para um prédio de dois andares em Cupertino, Jobs tornou-se imprevisível. Era tirânico, às vezes enaltecedor, mas sempre instável. O motivo disto, em parte, talvez fosse o fato de estar acostumado a fazer as coisas ao seu jeito, liberdade total que perdeu com a presença do voluntarioso Scott no leme.

Jef Raskin chegou quando a empresa ainda engatinhava. Era homem da moderna Renascença, que compunha músicas e dirigia várias empresas musicais, além de ter experiência em computadores. Chegou em 1977 e, em razão de seu largo conhecimento em computadores, diz ele. Jobs procurou sua amizade. “No início, fazíamos

longas caminhadas, e ele me contava seus problemas, usando-me como confidente e conselheiro”, diz Raskin. “Éramos meio amigos, e ele tinha grandes idéias e sonhos sobre o funcionamento da empresa e queria saber o que eu achava. Queria falar de sua vida amorosa, que parecia estar em péssimas condições, e tentei convencê-lo a não me contar seus problemas, porque eu não queria me envolver.”

Raskin procurara a Apple na esperança de trabalhar como consultor porque não queria envolver-se naquilo que começava

a se transformar numa burocracia empresarial. “Eu não queria ser empregado da empresa porque sempre fui meio independente, e trabalhar em empresas não me apetecia”, diz. “Mas Steve me fazia uma proposta atrás da outra e, por fim, me ofereceu nem sei quantas mil ações da empresa. Acabei concordando, e negociei no sentido de me proporcionar razoável posição acionária.”

Raskin era o tipo de sujeito que Jobs queria desesperadamente, e por isso usou de charme e sagacidade, sem contar promessas de riqueza, para seduzi-lo. Começaram amigos e terminaram ferozes inimigos, com Raskin achando que Jobs o esfaqueara pelas costas. “Era um megalomaníaco”, diz Raskin. “Tinha que saber mais do que todos. O que ele sabia mesmo era seduzir e estimular as pessoas, mas ninguém conseguia imaginar o que esperar dele no minuto seguinte.”

Já outros candidatos entrevistados por Jobs não mereceram o mesmo tratamento fácil de Raskin, e Jobs chegava às vezes a colocar os pés sujos em cima da mesa e atacá-los sem piedade. Às vezes entrevistava-os durante o almoço, em gerai no Good Earth Restaurant, não muito distante do escritório da Apple. Sua conduta, em mais de uma ocasião, causou mal-estar aos pretendentes.

“Ele dava uma olhada na comida, depois olhava para a garçonete e dizia: ‘É lixo, leve de volta!’”, diz Trip Hawkins, um dos primeiros empregados da Apple. “Ele era capaz de destroçar uma pessoa. Muita gente saía arrasada da primeira entrevista com Steve.”

Raskin lembra que Jobs, ainda sem função definida na empresa, afastava as pessoas com sua atitude autoritária. “Ele queria se meter em tudo”, afirma Raskin. “Não importa o que fosse, ele tinha que ter alguma coisa a ver. Ninguém na Apple o queria por perto dos projetos. Formei a equipe Macintosh, que também não o queria.”

Bana Witt, primeira bibliotecária de programas da Apple, diz que nem mesmo sua posição relativamente baixa na hierarquia da empresa estava a salvo dos ataques de Jobs. “Ele conseguia me fazer chorar em um minuto”, diz ela. “Vinha até minha mesa, me encarava e perguntava: ‘Você faz o quê?’ Eu

dizia que era bibliotecária dos programas, e ele me lançava um olhar frio, dizendo: ‘Para que serve uma bibliotecária de programas? É necessária? Você sabe mesmo o que faz?’ Estava tão acostumado a mandar que não se importava com os sentimentos dos outros. Quando era charmoso, era muito charmoso, mas, enfurecido, era terrível.

“Era muito imaturo para a idade que tinha”, diz Bana. “E muito sádico, às vezes, e, quando se sentia um pouquinho ameaçado, era tão inteligente que virava a mesa em cima de todo mundo. E aí começava a atacar, atacar e atacar. Não acho que Steve seja perverso, como pensam as pessoas que o consideram o enfant terrible . É mimado, só isso. Os pais o adoravam e deixavam-no fazer o que queria. Era o menino de ouro dos pais.”

Bana entrara para a Apple em 1978 e vira as muitas oscilações do humor de Jobs, que ele pouco ou nada fazia para ocultar. Suas brigas com Michael Scott ainda são lendárias. “Berravam um com o outro constantemente”, diz ela. “E cada um num canto da sala. Eram brigas horrendas, infantis. Era horrível.”

Quando o encontrava com os empregados fora da empresa, também aí causava neles impacto devastador. Certa vez, estragou uma festa de Natal de Bana com uma única observação. Ela conta: “Eu me casara [com Bruce Tognazzini, programador sênior], e assim, como mulher casada, subira um pouquinho na escala. Tinha comprado um lindo casaco de pele de raposa, que usava naquele dia. Steve me olhou, revoltado, e disse: ‘Quantas raposas morreram para fazer esse casaco?’ Eu ri, mas aquilo me derrubou. Por que ele tinha que dizer

aquilo? E o pior é que eu achava que, em parte, ele estava com razão.”

No outro extremo. Jobs tinha a capacidade de encantar as pessoas. Era visto na Apple como um político empresarial realizado. Demonstrara várias vezes seu poder de persuasão quando a Apple ainda operava na garagem e ele tinha que conseguir peças, crédito e investidores. Mas mudou, observa Wozniak, a partir do instante em que a Apple saiu da garagem e virou empresa.

“Era impossível acreditar nele”, recorda Wozniak. “Dizia uma coisa e fazia outra. Era muito político também, e usava termos políticos que ocultavam o que estava pensando. As coisas que dizia significavam uma coisa para mim e outra inteiramente diferente para outra pessoa. Steve usava as pessoas em seu próprio proveito. No início, não era assim.”

Bana Witt atribui as crises de humor e os ataques pessoais de Jobs às suas dúvidas íntimas. “Acho-o muito inseguro”, ela diz. “E tem capacidade fora do comum para olhar uma pessoa e identificar suas fraquezas. E aí deita e rola.”

Jobs, entre os empregados da Apple, logo criou fama de pessoa inconsistente, não-confiável, que muda de uma hora para outra. Diz um empregado: “Ele passava pela mesa de alguém, olhava o trabalho que estava sendo feito e dizia: ‘Está uma merda!’ No dia seguinte, passava pela mesma mesa e dizia: ‘Está genial!’ Mas o pior é que se referia à mesma coisa.”

Bruce Tognazzini estava quase sempre às turras com Jobs, como a maioria dos funcionários. “Ele desmoralizava o Bruce, dizendo que ele fazia um trabalho de merda”, informa Bana. “Bruce passou um ano trabalhando num programa, e Jobs o derrubou. Era assim com todos. Bruce chegava em casa e se queixava das brigas com Steve. Viviam em guerra. Quando Steve assumiu a Divisão Macintosh, tentou levar Bruce para trabalhar com ele, mas Bruce se recusou. Não queria nada com Steve Jobs. Steve gostava de exercer poder.”

Raskin diz que “são verdadeiras, infelizmente”, todas as histórias contadas sobre a violência de Jobs com as

pessoas. “Ele nunca se pôs no lugar de ninguém. Agia como se todos fossem irrelevantes, exceto quanto ao que tinham a ver com seus objetivos.” Um analista que acompanhou a Apple durante muitos anos também se referiu à obstinação de Jobs: “Ele governava por intimidação, mas, ao mesmo tempo, exigia absoluta lealdade, a ponto de você ter que desconsiderar a própria família.”

Raskin concordava com a observação de Wozniak de que era impossível dizer o que Jobs ia fazer, independente do que dizia. Conta, para exemplificar, o incidente do órgão, hoje lendário na Apple.

“Eu sempre gostei de órgãos e resolvi comprar um”, lembra Raskin. “Minha casa não era muito grande, não possuía espaço para um órgão, mas eu tinha oportunidade de comprar um antigo e reformá-lo. Paguei uns 15 mil dólares, e, na época, ninguém na Apple estava com dinheiro. Tínhamos, no escritório, um salão enorme, e então eu disse a Steve: ‘Vamos colocá-lo aqui, e poderemos controlá-lo com um Apple. Será uma demonstração e tanto!’ ‘Ótimo!’, disse Steve. Mas isto foi antes de ele mudar, e eu não percebi que, se você não conseguisse as coisas por escrito, o que ele dizia não contava.”

“Fiz meus planos para comprar o órgão, e comprei”, prossegue Raskin. “Quando o caminhão de entrega chegou, Steve disse: ‘Não, aqui não pode ficar.’ ‘Bem’, eu disse, ‘mas acho que a Apple devia ao menos ajudar a pagar o depósito, até eu encontrar um lugar para colocá-lo.’ ‘De maneira nenhuma’, disse Steve. ‘Eu não autorizei a vinda do órgão para cá.’”

“O que impressionou foi que ele afirmou isso na frente do meu pai e de outros empregados da Apple, que lhe disseram que ele havia concordado. Mas ele retrucou: ‘Não concordei não - e fim.’ Acabei tendo que vender o órgão, e perdi uns 12 mil dólares.”

Raskin e Jobs tinham discussões freqüentes, que culminavam com Raskin abandonando um projeto de sua própria concepção depois que Jobs resolvia assumi-lo. Isto, com o tempo, gerou amarga divisão na empresa, que Jobs alimentara conscientemente.

Diz Trip Hawkins que, no início, trabalhar com Jobs foi experiência “fabulosa”. “As pessoas que entraram para

a empresa na época regozijavam-se com a oportunidade de desenvolver um produto trepidante para um mercado também trepidante. Havia muita gente inteligente, de muita visão, e que via o negócio de maneira criativa.”

“Steve pode ser muito carismático”, continua Hawkins, “mas é extremamente ambicioso, quase a ponto da megalomania. É tão perfeccionista que ninguém consegue satisfazê-lo, o que trazia muitos problemas para o moral. Não era muito tolerante, e sempre julgava as pessoas. Se o achasse inteligente, capaz de ensinar-lhe alguma coisa, colocava-o num

pedestal. Mas, para ele, a maioria das pessoas era desqualificada, e saía chocadíssima dos encontros com Steve.”

Certa vez, Hawkins perguntou a Jobs por que ele gostava de agredir verbalmente as pessoas, sobretudo os candidatos a emprego. “Ele respondeu: ‘Quem não consegue me enfrentar de homem para homem, eu não quero.’ Acho que era um teste que ele aplicava às pessoas. Em parte, acho eu, proposital, porém, no mais, ele era assim mesmo. Conseguia irritar os outros.” Jobs parecia ciente do efeito que causava nas pessoas, e de fato, durante as reuniões, às vezes mencionava, de uma maneira autodepreciativa, sua própria antipatia.

Lembra Hawkins que o pior momento da personalidade instável de Jobs era quando tinha que ver Michael Scotty. Ninguém na empresa escapava das conseqüências das Guerras Scotty. Berravam tanto um com o outro, recorda Hawkins, que todos os empregados ficavam aterrorizados.

“Scotty tinha um lado tirânico”, continua Hawkins. “Às vezes Steve aparecia com uma idéia de fato muito louca, e seu estilo de tentar vendê-la irritava Scotty. Steve gritava, berrava, se entusiasmava, delirava e tentava intimidar todos. . Tentava dobrá-los falando muito rápido e não dando ouvidos, e Scotty não aturava isso.”

Junto aos fornecedores e distribuidores da empresa. Jobs criou também a fama de fazer exigências irracionais. “Quando as vendas de computadores estavam fracas, ele ameaçava retirar as mercadorias”, comenta um concessionário. “Se vendêssemos um produto

concorrente, dizia-nos para abandoná-lo, pois, caso contrário, a Apple não faria mais negócio conosco.”

A Apple delegava a várias empresas externas a criação de componentes e equipamento pesado a serem utilizados em seus computadores, e a maioria, tanto as de fora quanto a equipe da própria Apple, achava Jobs quase sempre irracional. “Ele pegava o telefone e passava um sabão em todo mundo”, revela um antigo empregado da empresa. “Insultava todos. Acabou com fama de arrogante e tirânico.”

Michael Scott revoltava-se tanto com Jobs que, no trigésimo aniversário de Jobs, Scott enviou-lhe uma coroa de rosas brancas e um bilhete: DESCANSE EM PAZ. E gostou

tanto da idéia que as rosas brancas passaram a ser sua marca registrada. Quando a Apple começou a prosperar e a promover verdadeiras festanças, Scott dava uma rosa branca a cada uma das mulheres.

Em 1979, quando a Apple era a primeira no mundo, no ramo dos computadores pessoais, e estava em vias de abrir seu capital, Judy Smith, a antiga namorada de Jobs, processou-o, pedindo pensão alimentícia para a filha. Lisa. Jobs negou a paternidade, alegando que nada tinha a ver com o caso. Na época, a Apple promovia uma campanha da United Way, de apadrinhamento de uma criança deficiente.

“Sofríamos muita pressão para fazermos doações”, lembra Hawkins. “Queriam que sustentássemos uma criança deficiente que vivia numa cadeira de rodas, e um dia apareceu no escritório um cartaz com uma criança numa cadeira de rodas, dizendo: ‘Olá, meu nome é Lisa, e não recebo nem pensão alimentícia.’ Jobs viu, rasgou, mas no dia seguinte o cartaz apareceu afixado em todas as paredes.”

Apesar do lado sombrio, havia na natureza de Jobs um lado mais gentil. “Ele era uma pessoa criativa, e as pessoas criativas são assim”, justifica Raskin. “Têm muitas idéias, às vezes ruins, às vezes boas. Ele seduzia todo mundo com muita facilidade, só que podia ser de um charme irresistível num minuto e, no seguinte, um louco furioso.”

Bana Witt, vítima de vários ataques verbais de Jobs, certa vez descobriu que Jobs também era capaz de fazê-la sentir-se uma rainha. “Estávamos numa festa, certa vez, e ele foi muito atencioso comigo”, diz ela.

“Conseguia fazer você se sentir a pessoa mais importante do mundo. Tinha um lado doce também, aquele lado hippie que fora à índia em busca da própria alma, e carregava dentro de si muito dessa doçura. Em certa ocasião, ele levou ao escritório um amigo que tocava citara, e que o acompanhou o dia inteiro, de um lado a outro, tocando o instrumento. Apesar de tudo, gosto de Steve.”

Quando Bruce Tognazzini foi acometido de câncer. Jobs pagou as despesas do quarto particular e todas as contas médicas. Ia visitá-lo diariamente no hospital, para certificar-se de que estava sendo bem tratado. Providenciou-lhe uma

enfermeira particular e recomendou ao pessoal do hospital que o tratasse como um superastro. “Foi incrível o quanto Steve nos apoiou, a Bruce e a mim, durante a doença”, recorda Bana, na época casada com Tognazzini. “Aquilo me comoveu. Mal dava para acreditar que existia alguém assim tão bom.”

Na ocasião em que Judy Smith largou Jobs, grávida e oprimida. Jobs encontrou outra mulher, que lhe conquistou o coração, ao menos por alguns anos, porque o tratava com rispidez. Frances Nelson, metade asiática, metade anglo- saxônica, era uma mulher lindíssima que trabalhava na Agência McKenna. “Era a mulher mais bonita e inteligente que eu já vi”, afirma Bana. “Era de parar o trânsito!”

“Quando Frances entrou para a Agência McKenna, todos diziam: ‘Você tem que conhecer Steve Jobs! Você precisa conhecê-lo!’ Queriam de todo jeito ver os dois juntos. E, enfim, Frances foi ao escritório de Jobs, encarou-o bem nos olhos, friamente, colocou a mão nas cadeiras e disse: ‘Quer dizer, então, que você é o Steve Jobs?’ Ela não estava nem um pouco impressionada, e tratou-o com um certo desprezo. Steve teve que engolir, os dois se apaixonaram e foram morar juntos. Ela gostava de dizer que o tratava com grosseria, e acho que o fato de ela não se ter impressionado com ele foi que o atraiu.”

Jobs e Frances moraram juntos quando a Apple começava a ganhar dinheiro. Jobs comprou uma bela casa em Los Altos, mas mobiliou-a com parcimônia. “Ele não conseguia se decidir se comprava mobília ou não”, diz Bana Witt. “Quando convidavam mais gente para jantar, tinham que pedir cadeiras emprestadas aos

vizinhos. Tinham uma belíssima casa, quase vazia. Mas Steve possuía um lado bem-humorado. Uma vez, jantávamos lá e, de repente, ele enfiou um pedaço de couve-flor no ouvido e começou a fazer caretas e ruídos engraçadíssimos, e arrebentamos de rir, de tão despropositada a cena.”

Frances viveu com Jobs anos a fio, mas, com o tempo, o relacionamento acabou. “Eu sei de muitas histórias de Steve e Frances”, diz Bana, “mas isso é assunto particular. De fato tinham problemas por causa do lado ruim de cada um. Quando ela largou Steve e foi trabalhar em Stanford, estava anoréxica.”

Jobs, durante muitos anos, trabalhou de jeans rasgados e sandálias, e às vezes descalço até, apesar dos esforços de Markkula para que se vestisse melhor. “Ele começou a ir a uma loja elegante em San Francisco para comprar roupas”, recorda Bana. “Era uma loja meticulosa, que fazia tudo sob medida, mas as roupas de Steve eram compridas demais nos braços e nas pernas. Aquilo me deixava maluca. Perguntei a Frances por que ele se vestia assim, e ela disse: “Ele exige roupas compridas.” Eu não posso acreditar que os alfaiates gostassem daquilo, mas ele era tão combativo a respeito de tudo, que provavelmente forçava-os a obedecer-lhe. Ele gosta de exercer poder em todos os níveis.”

Por volta de 1979, a Apple vinha trabalhando em vários produtos diferentes, e Michael Scott, apoiado pelos executivos, resolveu criar divisões na empresa. Jobs não figurava entre os novos gerentes divisionais e ficou furioso e magoado.

“Não sei por que não posso ser um dos gerentes”, dizia a Scott.

“Steve, você não tem experiência e nem temperamento”, Scott retrucava. “Além disso, precisamos de sua ajuda na abertura do capital.”

Ferido e zangado. Jobs saiu, foi com um dos empregados dar uma caminhada inevitável, longa e consoladora. “Estava mesmo magoado e zangado”, diz alguém da Apple.” Achava que Scott, Markkula e toda a diretoria tinham-no esfaqueado pelas costas.”

A diretoria da Apple não possuía meios de sabê-lo então, mas, ao não vincular Jobs à estrutura da empresa, estava preparando o terreno para um futuro jogo de poder que viria rachar ao meio a empresa, resultando na ameaça de demissões em massa, gerando uma situação tal que a Apple passou a não contar com a boa vontade da infra-estrutura, tão importante, dos computadores pessoais, então ramo já multibilionário. Na raiz de tudo isto estava a vontade férrea, irreversível, de Steven Jobs.

Capítulo 12

“ZILIONÁRIOS” INSTANTÂNEOS

Não havia dúvida de que, mais cedo ou mais tarde, a Apple iria abrir seu capital. Markkula, sorrateiramente, preparara o terreno, atraindo investidores cuja participação financeira na Apple certamente deixava com água na boca os demais financistas. Os empregados-chave da Apple permaneciam na empresa, em parte porque para ali tinham sido atraídos pelas opções em ações que, com o tempo, poderiam enriquecê-los. O sonho de todo novo “técnico” no Vale do Silício era arrumar um emprego numa firma iniciante e enriquecer da noite para o dia com o êxito da mesma.

Havia muita discussão na Apple sobre quem recebia o que em termos de ações. Quanto mais se aproximava o sonho de abrir o capital, maior o desvario dos empregados para comprar ações. Dizem que um engenheiro chegou a hipotecar a casa para investir na Apple. Quem recebia ações sentia inveja dos que tinham quantidade maior, e os que nada tinham ficavam irados. Era considerável a hostilidade entre os escalões.

Quando a Apple começou a operar como empresa, distribuía ações em lugar de aumentos salariais, e certos empregados reclamavam. Esta atitude, porém, mudou drasticamente porque, por volta de 1979, as ações já tinham desdobrado três vezes. Quem possuía “ações da ftindação” podia enriquecer de repente, pois 1.420 ações da Apple valiam, quando a empresa abriu o capital, em dezembro de 1980, um milhão de dólares.

As ações eram a isca para atrair os melhores empregados. Os mais maduros, sabedores de quantos a riqueza contemplara no Vale do Silício, negociavam para valer na tentativa de obter o máximo possível em

ações. Os menos experientes insistiam em salários mais altos, ingênuos e ignorantes do valor intrínseco da oportunidade oferecida pela opção em ações. Os executivos da Apple podiam comprar ações, mas os horistas não, e isto gerava rancor, principalmente nos departamentos técnicos, onde os engenheiros tinham ações, e os técnicos, que com eles trabalhavam lado a lado, não.

Dan Kottke, outrora amigo íntimo de Jobs, com quem fora à índia, apesar de ser um dos primeiros empregados da Apple, não recebia ações porque era técnico. Jobs não se preocupava

com isso. Wozniak, porém, achava injusto porque Kottke, afinal, estava há muito tempo na empresa, e disse a Jobs que, se ele desse ações a Kottke, ele, Wozniak, também daria a mesma quantidade. Jobs respondeu:

- Ótimo! Vou dar-lhe zero.

Elmer Baum, cujo pai emprestara dinheiro a Jobs e Wozniak quando estavam em vias de falir na garagem, foi repelido rispidamente quando quis comprar ações da Apple.

Os empregados gostavam de alardear as quantidades de ações que possuíam, e causavam muitas ondas de descontentamento na empresa. Bill Fernandez diz que não havia critério para a distribuição de ações, e muita gente gabaritada que entrava para a Apple ficava furiosa ao saber que tinha menos ações do que muitos de seus subordinados.

Era muito mais fácil às pessoas de fora, que fossem bem relacionadas, comprar ações da empresa do que aos próprios empregados. Os homens do dinheiro, que costumavam trocar dicas sobre os bons investimentos, começaram a falar da Apple entre si, e os capitalistas de risco faziam compras significativas. Isto, no entanto, não aplacava as labaredas de ressentimento entre os empregados da Apple, que queriam comprar ações, mas não podiam.

Uma ação da Apple estava cotada em 10,50 dólares em meados de 1979, e a Apple levantou mais de sete milhões de dólares em ações vendidas a 16 firmas de investimento. Jobs e Markkula venderam um milhão de

dólares em ações, cada um, e Wozniak vendeu ações para três amigos bem relacionados. O maior comprador foi Fayez Sarofim, amigo de Arthur Rock, que comprou 128.600 ações. Dan Valentine, fugindo à tendência de compra, vendeu todas as suas ações da Apple por motivos que alegava tributários.

Nem todos os diretores da Apple gostavam da idéia de abrir o capital. Jobs temia perder poder e ter que dar satisfações aos acionistas, e Scott compartilhava deste sentimento. Scott, que sempre quisera dirigir uma empresa grande e fechada, ficou perplexo com as tantas exigências legais necessárias a executar a decisão, tomada em reunião de diretoria em agosto de 1980, de abrir o capital. Houve um intenso lufa-lufa para preparar os

tantos relatórios para atender à Comissão de Valores Mobiliários e a outras repartições reguladoras. Regis McKenna chegou a cancelar um anúncio no The Wall Street Journal , temendo violar normas da Comissão.

Em 1980, a Apple dominava o mercado de computadores pessoais, que crescia aceleradamente. Vendera cerca de 170 mil computadores em sua curta existência, e o futuro parecia ainda melhor. Em razão desta liderança, e do halo que lhe conferiram os tão respeitados capitalistas de risco, a abertura de capital prometia ser uma das mais espetaculares da história. As corretoras cortejavam a Apple, pleiteando a oportunidade de cuidar do lançamento, em vista das gordas comissões previstas, e a empresa, enfim, escolheu duas, uma em cada costa. A Hambrech e Quist, de San Francisco, foi a escolhida para a Costa Leste, e a pedra preciosa, na Costa Oeste, coube a Morgan Stanley, cuja participação no lançamento marcou importante mudança de prioridades na empresa, tendo se desvinculado da IBM, há muito tempo líder do ramo, sinalizando, assim, nova ênfase no mundo dos computadores pessoais.

Scott e Jobs desprezavam as corretoras, Scott a ponto de obsessão. Certa vez, comparecera a uma reunião usando jeans e um chapéu de vaqueiro. Em outra, juntamente com dois empregados da Apple, usou um boné de beisebol, uma fita preta no braço (em sinal de luto) e uma camiseta com os dizeres: “O BANDO DA APPLE”, e os financistas tiveram que forçar a imaginação para visualizá-lo presidente da empresa.

A Apple suportou os dardos e arremessos comuns a toda empresa nova e entusiástica que quer abrir o

capital. Embora proibida por lei de anunciar a partir do instante em que manifestou a intenção de abrir seu capital, a imprensa cuidou do assunto. Fora muito cortejada pela Apple, no passado, a reportagem que fizera sobre “Os Dois Steves”, que dera à empresa um ar todo especial, e agora os jornalistas escreviam suas próprias matérias sobre o lançamento de ações, antevendo um espetáculo grandioso. Vários informativos sobre investimentos citavam a Apple e insistiam em que aqueles que pudessem comprar ações da empresa não hesitassem. O The Wall Street Journal informou: “Todo especulador que se preza

quer dar uma mordida na Apple - Apple Computer, Inc. -, mas quem conseguir uma mordidinha poderá considerar-se com sorte.” A empresa recebeu uma avalanche de cartas de gente perguntando quando e onde comprar as ações, e o telefone não parava de tocar no escritório de Cupertino.

Os investidores potenciais farejavam dinheiro e estavam frenéticos. Os velhos amigos dos empregados da Apple começaram a aparecer depois de longo sumiço. Os grandes investidores estavam raspando o caixa para comprar ações da Apple, incluindo o fundo de pensão da Hewlett-Packard, o que aumentou ainda mais o prestígio da Apple.

O intenso interesse nas ações da empresa ativou os ressentimentos que efervesciam entre os empregados. Wozniak, que julgava aquilo injusto, tentava corrigir a situação como podia. Criou o Wozplan, que permitia aos empregados, que julgava merecedores, comprarem parte de suas ações, e vendeu- as a 7,50 dólares cada, três dólares abaixo da cotação de 1979. Cerca de 36 empregados trataram de agarrar logo as 80 mil ações colocadas à venda, e todos foram interrogados pela Comissão de Empresas da Califórnia, temerosa das transações fechadas, tendo se saído com respostas satisfatórias. Wozniak descarregou também outras 25 mil ações, a preço de banana, para o proprietário de um clube do qual a Apple era sócia.

Jobs via tudo aquilo com espanto, e concluiu que Wozniak cedera ações para as pessoas erradas. “Woz não conseguia dizer não”, diz Jobs. “Muita gente se aproveitou dele.”

Jobs, por outro lado, segurava suas ações ao máximo, tendo vendido poucas e por preço mais caro. Este forte contraste entre a generosidade de Wozniak e a avareza de Jobs não passou despercebido aos empregados da Apple.

“Steve Jobs não se cansou de falar, o tempo todo, nos grandes ideais que tinha para a Apple”, comenta Trip Hawkins. “Queria ser generoso, justo com os empregados, criar um ambiente onde todos compartilhassem do êxito da empresa. Mas, no fim das contas, foi Woz, e não Jobs, quem colocou isto em prática. Woz subiu muito no meu conceito, e Steve ficou abaixo da crítica.”

Quando Wozniak se divorciara, pedira conselhos a Mike Markkula e, apesar de ter relutado em dar ações da Apple à ex- esposa, acatara a sugestão de Markkula e dera-lhe, no acordo, alguns milhares de ações. Na época em que a empresa se preparava para abrir o capital, Judy Smith, a antiga namorada de Jobs, processou-o, exigindo pensão para a filha. Lisa. Jobs negou a paternidade, embora, pouco depois do nascimento, tenha estado com Judy e ajudado a escolher o nome “Lisa”. Mas recusava-se a admitir que fosse o pai da criança.

Judy, depois de largar Jobs, expôs-se a uma série de subempregos para se sustentar e à filha, e o processo que moveu exigia a indenização de 20 mil dólares. Jobs, assim como Wozniak, pediu conselho a Markkula, mas ficou perplexo com o que ouviu. Markkula sugeriu que Jobs aumentasse aquela cifra para 80 mil dólares, para fazer justiça a Judy e à criança. Jobs, além de recusar, interrompeu as magras contribuições voluntárias que mandava a título de pensão. Sempre que Judy ameaçava procurar um advogado. Jobs retomava as remessas para manutenção de Lisa.

Jobs, para espanto de muita gente, concordou, enfim, em submeter-se a um exame de sangue para definir, de uma vez por todas, a questão da paternidade. O exame foi realizado na Universidade da Califórnia, mas o resultado não o agradou. A universidade relatara que era de 94,4% a probabilidade de Jobs ser o pai de Lisa, mas Jobs, vendo as coisas por outro ângulo, anunciou, zangado, que tudo o que o teste provava era que quase 7% dos homens nos Estados Unidos podiam ser o pai da criança. Mas, enfim, concordou em submeter-se à decisão do tribunal, dizendo que o fizera, entretanto, só

porque estava estafado. A considerar a quantidade de ações que detinha na Apple e o valor que teriam dali a um mês, seu acordo com Judy foi uma ninharia. Concordou em pagar 385 dólares por mês a título de pensão, em fazer um seguro de vida beneficiando Lisa e em reembolsar em 5.856 dólares a assistência pública prestada à criança.

A Apple possui um computador que se chama Lisa, mas, ao contrário da voz corrente na empresa, o nome não se deve à filha

de Judy Smith. “O nome é uma homenagem à filha de um dos nossos gerentes de programas”, diz Wozniak.

Entrementes, o misticismo da Apple prosseguia, o preço das ações subia, e havia quem apostasse sobre o ponto a que chegaria. O preço aumentou tão rápido que o estado de Massachusetts proibiu o público, temporariamente, de comprá- las. A Apple nada fizera de errado, mas a especulação forçara o preço acima do valor declarado exigido para a empresa. Em agosto, quando a Apple anunciou a abertura do capital, as ações estavam cotadas a pouco mais de cinco dólares. E estavam a 22 dólares cada, na manhã de 12 de dezembro, dia em que a empresa abriu efetivamente o capital. Mas este não foi o pico, pois, antes do fechamento do primeiro dia, subira a 29 dólares.

Não havia movimento na Apple no dia 12 de dezembro de 1980, senão o frenesi de assistir ao desempenho das ações da empresa. Os computadores do escritório de Cupertino estavam ligados ao registrador automático da Dow Jones, e a torcida, eufórica, com todos saltando e fazendo algazarra diante de um desempenho tão além da expectativa. Alguns gerentes da Apple, de tão emocionados, quiseram colocar do lado de fora do prédio um placar gigante para mostrar ao mundo o estrondoso sucesso da empresa. Um sucesso inacreditável. A abertura do capital da Apple fora o lançamento de maior êxito desde a abertura do capital da Ford Motor Company, em 1956. Ao fim do pregão, a Apple ceifara 82,8 milhões de dólares em subscrições. E a empresa entrou para a lista das Quinhentas Maiores, muito mais rápido do que qualquer outra na história. O mercado de ações avaliou-a em 1.778 bilhões de dólares, valor superior ao da Ford, quatro vezes maior

do que o da Lockheed e duas vezes a soma do da United Airlines, da American Airlines e da Pan American World Airways.

Robert Noyce, homem familiarizado com o sucesso instantâneo, ficou boquiaberto quando, numa festa comemorativa da Apple, percebeu que todos no recinto eram, no mínimo, milionários. Naquele instante, para ele, o mundo mudou. Markkula tinha, em ações da Apple, 239 milhões de dólares, e a quota de Wozniak era avaliada em 135,6 milhões. Para Scott, o cálculo era de 95,5 milhões. A ex-esposa de

Wozniak, que recebera ações da Apple no divórcio, estava com 42 milhões de dólares. Steve Jobs, o maior acionista, detentor de 15% das ações emitidas, valia 256,4 milhões... e tinha 25 anos de idade.

O enriquecimento instantâneo causou mudanças radicais na maneira de viver da maioria dos novos milionários. Antes de mais nada, descobriam que não podiam vender suas ações imediatamente em virtude de dispositivos legais, que não os impediam, porém, de dá-las em garantia de empréstimo. Alguns o faziam, e começavam a experimentar vida de ostentação tão comum entre os nouveau riches do Vale do Silício, construindo casas fantásticas e comprando automóveis exóticos. Outros, preocupados com a lista divulgada na imprensa contendo o valor acionário de cada um, mandaram cercar suas casas, instalar sofisticados sistemas de alarme e contrataram guardas de segurança.

Markkula comprou um Learjet usado, mandou pintar, decorou-o com o logotipo da Apple, e viajava de continente em continente, em alto estilo, ouvindo música no dispendioso sistema estéreo que mandara instalar. Outros guardavam as ações e vendiam-nas nas épocas oportunas, aposentando-se aos 20 ou 30 anos. Quem vendia as ações era assediado por Jobs, que considerava o gesto um ato de deslealdade. Um dos que Jobs perseguiu, durante quase um ano inteiro, foi Jef Raskin, que sabia que talvez tivesse que largar a empresa. Quando Jobs acusou-o de deslealdade, Raskin respondeu: “Eu me descobri lendo diariamente a página da Bolsa de Valores para ver como estava me saindo, e eu não queria que a minha vida girasse em torno da Bolsa. Por isso vendi.”

Jobs não mudou radicalmente o estilo de vida apesar de se tornar multimilionário da noite para o dia. Pensara em comprar o Learjet em sociedade com Markkula, mas achou ostentação demasiada. A riqueza, porém, trouxe-lhe uma avalanche de convites para eventos sociais, e as obras beneficentes o assediavam. Mudou, entretanto, o guarda-roupa. Até então habituado aos jeans e às sandálias, agora, abastado, usava ternos sob medida. Mandou construir uma casa em Los Gatos, e levou os construtores à loucura com suas exigências de perfeição.

Quando a última namorada foi embora, continuou morando ali, quase monasticamente. Como não conseguisse decidir que tipo de mobília comprar, tinha poucos móveis na casa. Os calhambeques que usara durante tantos anos foram substituídos por um Mercedes. Comprou uma motocicleta e envolveu-se no perigoso passatempo de dirigi-la nas estradas sinuosas das serras, quando tinha tempo.

Mas seus milhões de dólares não lhe trouxeram alegria. Não, preocupava-se se conseguiria corresponder às expectativas das pessoas com relação a si mesmo. Na Apple, sua personalidade começou a mudar. “Ele passava horas a fio, às vezes a noite inteira, pensando em como iria apresentar um determinado assunto”, diz Wozniak. “E usava uma linguagem estratosférica, política, para ninguém o entender. Gostava de causar a impressão de ser sempre um executivo muito sofisticado, mas não era o caso. Ele começou a mudar em 1980.”

Seus milhões não o mudaram, mas lhe permitiram, mais do que nunca, envolver-se na busca da felicidade. Gastava dinheiro a rodo. Como nunca ligara para dinheiro, a riqueza não mudou seus hábitos caóticos com as finanças. O generoso Wozniak estava sempre à mão, fácil alvo para alguém com uma história lacrimosa. Wozniak era generoso com a família e os amigos. Deu aos pais e irmãos quatro milhões de dólares em ações e transferiu, a preços camaradas, a vários amigos, ações que valiam uns dois milhões de dólares. Comprou um Porsche para seu uso, em cujo interior seu pai, certa vez, encontrou cheques não-descontados no valor de 250 mil dólares. Comprou um teatro em San Jose e investiu no desejo, há muito alimentado, de ser piloto.

Recebeu o breve, comprou um avião e bateu durante a decolagem, sofrendo apenas ferimentos leves. Não se deteve; logo comprou outro avião.

A ascensão da Apple fora meteórica, até mesmo para os padrões do Vale do Silício. Começara como uma oficina de garagem, em 1976, com um ativo inferior a seis mil dólares. Quando a empresa se formou, valia três milhões de dólares. Por volta de setembro de 1980, três anos e meio após o lançamento do Apple II, a receita subiu de 7,8 para 117,9 milhões, e os

lucros, de 793.497 para 11,7 milhões. A folha de pagamentos da empresa continha mais de mil empregados.

Em 1980, a Apple dominava o mercado do computador pessoal, mas o êxito fenomenal da abertura do capital não aplacara a rixa interna na empresa. A Apple estava dividida em dois blocos. Jobs ficava cada vez mais ditatorial, e um veio tirânico surgiu em Scott. Depois de abrir seu capital, a Apple começou a ter problemas para recrutar engenheiros de alto nível, porque já não mais existia a chance de enriquecer com a implantação. A empresa era sucesso absoluto e subia como um foguete pelos ares financeiros. Uma viagem temporária ao paraíso, pois os problemas da empresa apenas começavam.

Capítulo 13 PROBLEMAS

Em 1979, Jef Raskin teve a brilhante idéia de construir um computador que era radicalmente diferente de tudo o que a Apple, ou qualquer outra empresa de computadores pessoais, vinha fabricando. Chamou-o Macintosh e escolheu como seu público os usuários comerciais. Quando desenvolvido, o Macintosh teria maior potência e seria mais fácil de usar por causa de um instrumento chamado mouse . Com o mouse, bastaria ao usuário apontar um dado para gravá-lo no computador e o mesmo aparecer no monitor.

“Jobs detestou a idéia”, diz Raskin. “E andava pelo escritório, dizendo: ‘Não! Nunca irá funcionar. Não adianta!.’ Foi um dos críticos mais duros do Macintosh, e sempre o derrubava nas reuniões da diretoria. Quando

se convenceu de que iria funcionar e seria um produto empolgante, começou a se assenhorear dele.”

Quando a Apple organizou-se em divisões, em 1979, Jobs ficara sem função direta, situação que o exasperava. Detinha o cargo de vice-presidente de novos produtos e, como tal, entrava e saía das várias divisões, criticando e adulando. Jobs sempre fora uma pessoa difícil de se relacionar, mas há quem diga que piorou quando percebeu que Scott e a diretoria o estavam menosprezando. Tentou usar de influência para envolver-se no

desenvolvimento do computador Lisa, mas foi avisado, sem margem para dúvidas, de que não era bem-vindo. Sem nada mais a fazer, tomou-se um bisbilhoteiro, espiando aqui e acolá e causando mal-estar a todos.

“Ninguém gostava dele, em todos os níveis”, diz Wozniak. Raskin convencera a diretoria de que valia a pena insistir no Macintosh, apesar da oposição de Steve Jobs, e recebera autorização para começar e um punhado de técnicos e engenheiros para assisti-lo. Escrevera um documento de 400 páginas com descrições detalhadas do que seria o projeto. Com o passar do tempo, quando o Macintosh começou a ter ares muito especiais, Steve Jobs parou de negá-lo e aderiu, vendo ali, apesar de pequeno o grupo Mac, a oportunidade de se envolver nas operações.

“Ele fez oposição ferrenha ao Macintosh durante dois anos”, lembra Raskin. “Disse que era a coisa mais idiota da face da terra, e que não ia vender. Quando resolveu assumir o projeto, anunciava ter sido ele seu inventor.”

Além de não ser bem-vindo nas demais divisões. Jobs também era evitado pelo pessoal do Macintosh. “Era persona non grata em nosso grupo também”, afirma Raskin. “Assim como os outros, nós também não o queríamos, mas ele tinha poderes e forçou a entrada. Conseguiu-o, falseando as informações nas reuniões executivas. Dizia: ‘A idéia é ótima, mas a coisa está uma bagunça dos diabos. E a idéia ficou boa por minha causa, e, se vocês não me deixarem conduzi-la, vai rolar por água abaixo, porque Raskin não sabe o que está fazendo!’“

Raskin fora uma das pessoas que passara horas a fio ouvindo-o falar de suas esperanças e sonhos para a Apple e de sua vida pessoal. Considerava-o amigo e confidente até que Jobs lhe voltou as costas.

Não era a primeira vez que Raskin se envolvia com o projeto de um computador. Trabalhara no Lisa, computador também poderoso da Apple, em cujo funcionamento teve influência. “O Lisa começou como uma máquina geradora de caracteres, como o PC da IBM”, informa Raskin. “Fui eu quem o transformou num equipamento mais gráfico. Transformei-o,

sozinho, num computador gráfico ligado a uma máquina Xerox para imprimir. Fui eu que juntei os pedaços, mas Jobs disse a todos que havia sido ele. Fiquei muito aborrecido porque levei dois anos negociando com a Xerox.”

Raskin criara o conceito do Macintosh porque acreditava que o Apple II, depois de tanto sucesso, ainda espantava um pouco as pessoas que não se dedicavam a computadores. Sua idéia era criar um computador que não exigisse muita especialização. O Macintosh vislumbrado por Raskin não exigiria horas de aprendizado dos comandos que o instruíam no desempenho de suas tarefas. No início, chamara-o Computador do Homem Comum, dada a extrema facilidade de uso.

Regis McKenna alega que o computador de Raskin “ainda teria visto a luz do dia” se não fosse Steve Jobs. McKenna, fã ardoroso de Jobs, reconhece que Jobs era um “homem sem empresa”, não era bem-vindo nas divisões da Apple e “agarrou a oportunidade” de se envolver com as operações. Como o grupo Macintosh era muito pequeno. Jobs conseguiu convencer Mike Markkula a colocá-lo no comando, mesmo sem ser um ás da técnica e tendo demonstrado várias vezes possuir desastroso estilo administrativo. Ainda era ditatorial, mas, tendo aprendido o bastante de tecnologia, conseguiu safar-se, atacando os engenheiros com o vigor de um grande inquisidor.

“Ele espetava o seu cérebro o tempo todo”, diz Raskin. “Primeiro desprezava a sua idéia, depois, na semana seguinte, voltava e dizia: ‘Ei, eu tive uma idéia genial!’

Só que a idéia havia sido sua. Nós o chamávamos Campo de Distorção da Realidade.”

A tomada do grupo Macintosh revela Jobs como um jogador empresarial realizado. A partir de 1980, passara a chefiar extra-oficialmente a divisão. Um belo dia, em 1982, foi a Raskin e disse: “Olhe, eu vou assumir o equipamento pesado.” “Ótimo”, respondeu Raskin.

Semanas depois, disse novamente: “Vou assumir a documentação.” Raskin, sem escolha, concordou.

Não muito tempo depois, porém. Jobs procurou-o mais uma vez, dizendo: “Vou assumir os programas.”

“Ótimo”, respondeu Raskin. “E eu peço minha demissão.” ‘Raskin ia zunir porta afora, mas Jobs, que não esperava a reação, ficou chocado. Não podia perdê-lo de uma hora para outra, tal o envolvimento de Raskin com o Macintosh. Desesperado, pediu-lhe que esperasse um pouco mais, e como Raskin não se comovesse com suas súplicas, chamou Markkula, o apaziguador da Apple. Raskin, dizendo que já fora muito maltratado, concordou em ficar mais um mês. Era 1983 e, do punhado inicial, a Macintosh se transformara numa divisão muito bem-equipada, com Steve Jobs no comando absoluto. A divisão Macintosh abrigava 600 pessoas, às quais Jobs gostava de dizer: “Vocês são a nata da Apple. São o futuro da Apple!”

Desde o momento em que Jobs assumiu a Macintosh, até transformá-la numa divisão, houve um terrível racha na Apple. Regis McKenna e outros dizem que Jobs, a bem da verdade, dividiu-a em duas empresas que eram ferrenhas rivais. Jobs não fazia segredo de que achava a Macintosh a melhor divisão, a mais inteligente da empresa, e demonstrava-o de várias maneiras. De tudo, a divisão tinha do bom e do melhor, as melhores festas, os salários mais altos, e era onde Jobs se empenhava mais. Gostava de dizer que criara uma “garagem metafórica” onde as idéias fluíam livremente na plenitude do espírito empreendedor.

Na realidade, pouco houve de espírito empreendedor na Macintosh depois que Jobs a assumiu. Era ditatorial, principalmente depois que se tornou multimilionário por ocasião da abertura do capital em 1980. “O dinheiro transformou Steve numa espécie de monstro”, diz Trip Hawkins. “Ele se achava superior aos demais seres vivos. Interagia de forma feroz e dinâmica com as

pessoas inteligentes que o cercavam. Carecia de aprendizado técnico suficiente, mas era assim que aprendia. O sucesso subiu-lhe à cabeça e gostava de ver todos rastejando à sua volta.”

A Apple empenhava-se em encontrar um meio de comercializar seus produtos de modo a não haver canibalismo em suas divisões. Possuía o Apple II, de grande sucesso, o Lisa e, em desenvolvimento, o Macintosh, mas era, essencialmente, empresa de um produto só. O Apple II era o maior responsável

pela receita oriunda dos computadores, mas Jobs detestava o equipamento por achá-lo “deselegante”. Enquanto os demais executivos se empenhavam em descobrir mercados distintos para cada produto, a fim de que um não competisse com o outro. Jobs não manifestava interesse nos nichos mercadológicos. Hawkins, que trabalhou no Lisa e no Macintosh, diz: “Steve era de opinião que devíamos deixar o mercado decidir. Nas reuniões de diretoria, dizia: ‘Vamos ver a reação do mercado; aposto que iremos arrebentar vocês.’ Steve podia falar assim porque Mike Markkula, Henry Singleton e Arthur Rock eram seus amigos íntimos e mentores. Steve tinha um relacionamento muito bom e duradouro com a diretoria, mas acho que sua ambição e seus acessos de competição às vezes contrariavam os interesses da empresa.”

Durante o desenvolvimento do Macintosh, Jobs abafou o espírito empreendedor de que tanto se gabava com sua garagem metafórica. Às vezes, estabelecia prazos para certos projetos e, quando prontos, ele os recusava. “Não importa o que lhe levássemos, ele recusava”, diz um engenheiro que trabalhou no Macintosh. “Depois de algum tempo, já sabíamos que ele ia recusar qualquer coisa que fizéssemos, então passamos a ignorar os prazos.” Na Apple, as pessoas o chamavam de Recusa Tudo e Campo de Distorção da Realidade.

O pessoal da Macintosh em nada contribuía para o moral da Apple. Empafiavam-se com sua importância e com o fato de serem os prediletos de Steve Jobs. Quando passavam pelas divisões Apple III e Lisa, zombavam do trabalho que estava sendo desenvolvido.

À medida que a empresa crescia e mais se transformava em burocracia empresarial, a inexperiência de Jobs em administração criava uma série de problemas adicionais. Saltava de um projeto a outro, impunha o projeto mesmo sem saber se havia ou não tecnologia para viabilizar suas idéias. Quando um engenheiro recusava, usava o nome de Wozniak como arma. “Já que você não consegue, vou chamar o Woz”, ameaçava. E estas ameaças só serviam para piorar os problemas do moral de uma empresa que se empenhava em concluir o Apple III, seu primeiro produto, cujo projeto não era exclusivo de Wozniak.

Quase nada dava certo no projeto e na produção do Apple III, que visava preencher a lacuna existente entre o Apple II e o Lisa, o próximo da fila. Jobs, e também a Apple, como empresa, estavam tão cheios de si com o sucesso do Apple II que tinham idéias bem pouco realistas para o desenvolvimento do Apple III. Wozniak criara o Apple II, mas o Apple III fora projetado por uma comissão. Era como se um enxame de grilos estivesse à solta na empresa. Havia falhas de comunicação entre o marketing, a engenharia e a tão importante infra-estrutura do computador pessoal. Jobs, sem experiência na produção de computadores, acreditava que o Apple III poderia ser desenvolvido com maior rapidez do que o computador que Wozniak projetara numa garagem.

O temor de colapso do mercado do Apple II, a qualquer momento, instigava frenética agitação no sentido de finalizar o Apple III. Os especialistas em marketing da empresa vinham prevendo o fim do Apple II, e a pressão era ainda maior porque o prospecto da Apple, quando requereu abertura de capital, prometia seu lançamento. E Jobs, contribuindo para esta pressão sobre o cronograma de produção, espalhara cartazes que diziam: A DECISÃO QUE VOCÊS ACABAM DE TOMAR PERMITE ENTREGAR 50.000 APPLE III EM 1980.

Havia pouco material de apoio para o Apple III. De fato, seus programadores só o viram a nove semanas do prazo previsto para a entrega. O cronograma estava tão apertado que os manuais de programação e operação foram revistos nos vários departamentos no mesmo dia em que os mecânicos vieram ver a impressora. O Apple III fora divulgado como um computador que usaria os mesmos programas do Apple II, mas a diferença entre os dois equipamentos gerava grandes lacunas. Jobs,

obcecado com o sigilo, revelava o mínimo possível aos criadores externos, tanto de programas como de equipamento pesado. Isto impossibilitou o projeto, por parte de terceiros, de acréscimos ao computador e de programas que viessem suprir o Apple III com "inteligência" para executar ampla variedade de funções.

A tendência de Jobs a guardar segredo quanto ao que era desenvolvido na Apple afastou a tão importante infra-estrutura

dos computadores. O Apple II fora uma novidade, e os jornais, fascinados com a nova área de computação, divulgaram matérias de repórteres entusiasmados sobre o seu funcionamento. O computador não era apenas um videogame; seria usado em muitas pequenas empresas no país. Estava apto a cuidar de muitas coisas, desde problemas de contabilidade à assistência administrativa eficaz de uma fazenda de laticínios. Porém, para o computador executar esta ampla variedade de tarefas, é preciso existirem programas que lhe digam como operar.

Outro problema que a Apple enfrentava eram as imitações que vinham sendo fabricadas, permitindo, muitas delas, acréscimos de componentes para expandir o poder e a versatilidade do computador básico. Jobs fez dos computadores da Apple " sistemas geográficos fechados" que não aceitavam periféricos externos. Quem comprava um computador Apple comprava um equipamento com sérias limitações.

"Jobs não ligava para as exigências do mercado", diz um analista de computadores. "Achava que sabia mais do que eles. Qualquer coisa que a Apple produzisse, ele pensava que podia enfiar na goela do público."

O Apple III foi apresentado na Conferência Nacional de Computadores de 1980, e, apesar da euforia que causou, a Apple sabia que aquele rebento havia saído muito caro. Quando as encomendas começaram, os problemas de produção se tornaram pesadelo quase insuportável.

A insistência de Jobs na elegância do projeto impedia simplesmente entulhar as peças no interior da caixa

aprovada. A empresa também relaxou no teste dos componentes e unidades acabadas, resultando em falhas nos chips depois de pouco uso. Com a atenção voltada para a elegância da aparência, os circuitos elétricos ficaram muito apertados e causavam curtos-circuitos. Os engenheiros insistiam em não entregar os computadores sem trocar as lâminas, mas foram derrotados pelo departamento de marketing. As caixas metálicas eram pesadas e desajeitadas, quase impossibilitando o manuseio por parte do pessoal da linha de montagem. Alguns parafusos que fixavam miolo e caixa perfuravam a fiação interna, e a Apple descobriu que, para acomodar convenientemente os componentes, teria

que elevar o computador em algumas polegadas. Mas desistiu, substituindo o método por um sistema de martelar as caixas com marretas de borracha. Wozniak estava revoltado. “Eu discordava inteiramente do rumo que a empresa vinha tomando, querendo forçar a substituição do Apple II pelo Apple III”, diz. “Eu podia ver muita coisa errada no miolo, de que o pessoal de fora nem desconfiava. Não era correto. Era enganoso, um embuste. Nada falei porque não me interessava fazer política, mas é possível compreender mais ou menos qual era a minha posição.”

Embora as vendas do Apple III atingissem a casa dos 100 milhões de dólares em 1983, menos de três anos depois de ser lançado, o mercado considerava-o um perdedor. Os usuários do Apple II esperavam no mínimo a mesma qualidade de desempenho no Apple III, expectativa não correspondida. O computador não era confiável e não havia programas disponíveis. Os usuários queixavam-se também de ser um sistema fechado à expansão, impossível de ser acrescido com novos componentes.

“A Apple criava fama de não atender aos seus compromissos”, diz um analista. “Não entregava o que prometia.”

O Apple II continuou sendo o produto mais importante da empresa, apesar de Jobs esnobar o respectivo departamento. “Era um tal de Mac para cá, Mac para lá”, diz Wozniak. O atrito entre a divisão Apple II e a Macintosh acirrou-se ainda mais com o passar dos anos. Quando a empresa abriu o capital, costumava usar as reuniões dos acionistas como foro para empurrar novos produtos, reuniões que lembravam revivals dos velhos

tempos, onde Jobs, no papel do evangelista da empresa, levava a platéia ao delírio. Os elementos-chave da divisão Macintosh ocupavam as poltronas das fileiras da frente, enquanto os gerentes do Apple II, às vezes em outra sala, por meio de um sistema de alto-falantes, ouviam Jobs promover o Macintosh.

“Não se falava no Apple II”, diz Wozniak. “Nós éramos os responsáveis pela maior receita da empresa, e o Apple II era o computador mais vendido no mundo. Nós nos sentíamos desrespeitados.”

A fanática devoção de Jobs à divisão Macintosh quase resultou numa demissão em massa dos empregados do Apple II. Wozniak conta a história: “A gente ia a uma reunião dos acionistas e só ouvia elogios ao Macintosh, e saía dali com impressão inteiramente diferente da realidade da empresa. Era uma verdadeira impostura. Contei para minha família, para alguns amigos, e, quando eles compareceram a uma dessas reuniões, me deram razão. Certa noite, os empregados assistiram a uma reunião na TV e, quando eu cheguei na manhã seguinte, alguns deles queriam se demitir, com a carta de demissão já datilografada. Consegui demovê-los da idéia.”

f

As expectativas de Jobs para o Macintosh eram irreais desde o instante em que assumiu a divisão. “Ele achava, no início, que a empresa ia vender cinco milhões de computadores Macintosh nos primeiros dois anos”, diz Hawkins. “É uma cifra tão louca que chega a ser ridícula. Nenhum equipamento vendeu tanto assim, mas ele manipulava a hipótese e vendia seu peixe.” Jobs, além de superestimar grosseiramente a perspectiva de vendas do Macintosh, também estava equivocado quanto ao seu preço final para o consumidor.

“Uma vez discutimos sobre a marcação do preço”, diz Hawkins. “Ele achava que o Macintosh podia ser lançado a 1.500 dólares. Eu disse: ‘Steve, as peças são muito caras. Assim a empresa não vai ter lucro compensador. Vamos ter que lançá- lo a 2.500 dólares.’ ‘Nada disso’, dizia Steve. ‘O custo das peças vai ser muito baixo, porque vamos comprá-las aos milhões.’

Aquilo era um absurdo, mas estava baseado em sua ridícula projeção de vendas.”

Jobs não era o único responsável por esta expectativa irreal do computador Macintosh. Regis McKenna manteve várias reuniões estratégicas com Jobs e outras pessoas do marketing, participando de brainstormings para determinar qual seria o mercado do equipamento, e a Apple chegou à decisão de que procuraria atingir um grupo de pessoas que chamava de “operários do conhecimento”. Outra expressão, menos lisonjeira, chamava-as de “viciados em jornal”. A Apple acreditava que havia 25 milhões de operários do conhecimento

nos Estados Unidos que se poderiam beneficiar do uso do Macintosh.

Eis como a Apple descreveu este mercado: “Os operários do conhecimento são indivíduos de formação profissional remunerados para processar informações e idéias e transformá- las em planos, relatórios, análises, memorandos e orçamentos. Costumeiramente usam escrivaninhas. De modo geral, têm a mesma abordagem genérica para resolver os problemas, independentemente da idade, ramo, dimensão da empresa ou localização geográfica. Alguns têm limitada experiência em computadores - talvez uma cadeira de introdução à programação na universidade -, mas a maioria vê o computador com ingenuidade. O uso que farão do computador não será intenso, do tipo oito horas por dia ao teclado. Não; irão de uma atividade a outra, de uma reunião a um telefonema, de memorandos a orçamentos, da correspondência à reunião. Assim como de telefone, precisam de um computador pessoal que seja ao mesmo tempo muito potente e fácil de usar.’

Acreditava a Apple que, dos 25 milhões de operários do conhecimento visados, cinco milhões dedicavam-se a pequenos negócios com vendas anuais inferiores a cinco milhões de dólares. Outros cinco milhões seriam vistos em várias colocações da lista das Duas Mil Maiores Empresas, e o resto seria de porte médio, em atividades de compra e venda, universitária ou residencial. Diz McKenna que, segundo a Apple, seria “relativamente fácil” vender o Macintosh ao mercado dos operários do conhecimento.

Outro problema era posicionar o Macintosh de modo a não competir com o Apple II, o que não era da alçada de Jobs ou dos demais gerentes de divisão. Por causa da cisão na empresa, as divisões funcionavam como reinos isolados, e os gerentes divisionais estavam mais interessados em competir do que em cooperar, recusando-se a resolver os conflitos de comum acordo. O departamento de marketing da Apple começou a referir- se ao Macintosh como “utensílio”. McKenna e outros na Apple faziam restrições ao termo, mas, aos poucos, o conceito solidificou. Mike Murray, diretor de marketing do Macintosh, consolidou a posição em memorando: “Pensem no Mac como

um utensílio. Algo que é usado como meio para atingir objetivos. Assim como sem um Cuisinart na cozinha, é possível viver sem um Macintosh na escrivaninha. Porém, o aumento da produtividade pessoal, conjugado à oportunidade de uma expressão pessoal criativa, acertará em cheio os impulsos psíquicos de nossos clientes. Uma pessoa talvez vá gastar apenas 15 a 20% de seu tempo útil com o Mac, o que, entretanto, assim como o Cuisinart, representará diferença substancial. Nossos clientes terão dificuldade em voltar à 'velha maneira' de fazer as coisas. O Macintosh passará, sobre a escrivaninha, a fazer parte da vida. Na verdade, esperamos o dia em que um gerente de produto, recém-contratado por uma empresa da lista das Quinhentas Maiores , ao chegar à sua nova mesa de trabalho, ali encontre um telefone, uma ou duas esferográficas, um bloco de papel, a revista da empresa e um Mac."

Enquanto

prosseguiam

os

debates

quanto

ao posicionamento do Macintosh, a fama da Apple, no mercado, caía. O sucesso inicial da empresa não afetara apenas Jobs, mas também a empresa como um todo. Os gerentes começaram a fazer o que os fornecedores consideravam exigências irra- zoáveis. Michael Scott, certa vez, enviou uma coroa de rosas brancas a um fornecedor, com um bilhete: "Eis o que penso de sua capacidade de atender aos seus compromissos." A

palavra mais usada, antes de 1984, em associação à Apple era “arrogante”. A empresa era exigente com os fornecedores, mas o sucesso a deixara ainda mais rígida. Jobs, numa reunião do pessoal do Macintosh, disse: “Temos que apertar ainda mais os nossos fornecedores.” A Apple era também um feitor severo com seus distribuidores, impondo-lhes quais computadores podiam e não podiam vender se quisessem contar com o Apple nas prateleiras, e chegou a forçar um deles a mudar o nome da loja para vender seus produtos.

A Apple estava desordenada, era uma empresa dividida que lutava contra si mesma. Jobs rechaçara grande parte da infra- estrutura do computador pessoal e criara grandes rachas na empresa. Logo depois da estupenda abertura do capital, o sucesso subiu-lhe tanto à cabeça que o impediu de reconhecer a

importância de um novo concorrente no mercado de computadores pessoais, a IBM, o gigante de Armonk, Nova York.

Capítulo 14

‘‘BEM-VINDA, IBM. FALANDO SÉRIO.”

Em 1981, a IBM anunciou que entraria no mercado de computadores pessoais, e a Apple, que deveria tremer de medo, não se abalou. A IBM tinha extenso currículo de êxitos como líder da high tech em equipamentos comerciais, herança que lhe conferia imediata credibilidade no mercado.

A Apple, em vez de se intimidar, viu a IBM com condescendência e arrogância, do mesmo modo como via os fornecedores, varejistas e a infra-estrutura dos computadores pessoais. Jobs mandou publicar anúncio de página inteira no The Wall Street Journal , com o seguinte cabeçalho: BEM-VINDA, IBM. FALANDO SÉRIO. O anúncio representava a arrogância esnobe, a panóplia que a Apple e Jobs passaram a usar desde o primeiro sopro de sucesso. Em 1980, a Apple detinha 80% do mercado de computadores pessoais, posição que seus executivos consideravam inexpugnável.

Deveriam saber que não era assim. Regis McKenna, consultor de marketing e relações públicas da Apple, não se cansou de dizer-lhes que era da maior importância a maneira como o mercado via uma empresa. A IBM contava com liderança e lastro tais que o mercado de computadores pessoais a recebeu com imediata credibilidade, reconhecendo-a como líder não apenas por ter desenvolvido um computador pessoal,

mas também pelo halo que a envolvia, patina de êxito e liderança acumulada durante anos a fio.

Apesar de Jobs ter subestimado a séria ameaça que a IBM representava, as demais empresas de computadores pessoais tremeram nos calcanhares. Estavam intimidadas porque reconheciam o poderio da IBM, temores logo justificados quando começaram a perder mercado para a Grande Azul, quando algumas delas tiveram que cerrar suas portas. A Apple,

além de ter falhado em não reconhecer a ameaça do gigante, logo se descobriu em sérios apuros.

Porém, quando a IBM deu a conhecer suas intenções, a Apple surpreendentemente ignorou o fato, conseqüência, sem dúvida, do sucesso instantâneo. O anúncio completo dizia: Bem- vinda, IBM. Falando sério. Bem-vinda ao mais emocionante e importante mercado desde que, há 35 anos, teve início a revolução dos computadores. Esperamos concorrência responsável no sentido de concentrar esforços para distribuir ao mundo esta tecnologia americana.

Markkula, assim como Jobs, não percebeu que a IBM seria concorrente feroz, e exibiu atitude de ora, ora! quando interrogado pela imprensa. Disse que o ingresso da IBM no mercado era coisa de rotina e que a Grande Azul não tinha força competitiva. Assegurou que a Apple já esperava a entrada da IBM, mas afirmou enfaticamente: “Nós ocupamos o lugar do motorista.” Ressaltou ainda que a Apple estava na dianteira em todas as áreas do computador pessoal: nos programas, no equipamento pesado, na distribuição e na participação no mercado. O que mais ilustra a séria subavaliação da Apple em relação à IBM foi o seu argumento de que a IBM seria forçada a reagir à Apple mais do que a agir, e que a IBM não fazia idéia de como vender computadores individuais. “Somente a III Guerra Mundial pode nos deslocar no mercado”, acrescentou, sendo reforçado por Jobs: “Nós vamos tirar a IBM do mercado. Nosso negócio já está organizado.”

Os pensamentos condescendentes de Markkula sobre a IBM foram, sem dúvida, influenciados pela sabedoria tradicional do mundo dos negócios, que afirma que as

empresas jovens se mexem mais rapidamente do que as antigas e consolidadas na criação de nova tecnologia. O que Markkula e Jobs não perceberam foi que a IBM era empresa antiga, mas indigesta, capaz de rapidamente se adaptar às circunstâncias e de atender ao desejo do público.

A IBM tinha impressionante currículo de vitórias. Assim que entrou no campo dos computadores centrais, era insignificante se comparada a gigantes do porte de uma General Electric ou uma RCA. Até mesmo algumas empresas menores

neste mercado levavam certa vantagem sobre a IBM. Mas a empresa, capitalizando sua fama de líder em tecnologia, além de reforçar sua competência quanto a comercialização e serviços, alcançou a marca de 75% do mercado em 1956.

Não dando ouvidos ao desejo dos clientes e forçando-os a aceitarem o que julgava ser melhor para eles. Jobs criou posição insustentável para a Apple, que a IBM capitalizou para si. Colocou cerca de mil representantes em campo para descobrir que características o público queria num computador pessoal. Formou alianças estratégicas com fabricantes de periféricos para os seus computadores, de modo a poder expandir-lhes os recursos. Uma vez descoberto o que queria o usuário final, lançou-se à tarefa de incorporar ao equipamento características solicitadas, conquistando apoio imediato da infra-estrutura. Para vender o produto, contava com forte contingente de vendas, de mil representantes, mas fez novos acordos com concessionários e varejistas de computadores pessoais.

A capacidade da IBM de produzir um computador à altura das necessidades do usuário deixou perplexas as novas fábricas do equipamento, como a Apple. Esta, que tanto se debatera para fabricar o Apple III, quando o lançou, viu que tinha um fiasco em mãos. A IBM, considerada gigante lento e arrastado, mobilizou-se e criou um computador completo, com programas e, mais importante ainda, capaz de aceitar novos acréscimos, em apenas 13 meses. * Durante os três primeiros anos da Apple, o computador pessoal era visto como equipamento capaz de trabalhar sozinho, executando tarefas que não precisavam interligar-se com outros computadores. Porém, quando a IBM entrou no

mercado, o equipamento já não era visto de maneira tão simplista. Os gerentes de informação, cada vez mais cautelosos, procuravam evitar que seus gerentes de departamento comprassem computadores que não se interligassem com os tantos computadores adquiridos por outros chefes de outros departamentos.

Ao preço de 2.500 dólares, o problema não era tão grave, mas o Lisa, da Apple, além do atraso na entrega, custava o exagero de 10 mil dólares e, ainda assim, não se interligava com outros computadores, porque Jobs insistia em se ater ao sistema

fechado. Os computadores da IBM, por outro lado, podiam "conversar" com os demais e aceitar periféricos para aumentar seus recursos e sua capacidade. Já o Lisa, da Apple, tinha severas limitações, e a pior delas era não poder se interligar com os computadores pessoais da IBM. Por volta de 1983, a expressão-chave no ramo do computador pessoal era "compatível com a IBM". Os gerentes de informação recusavam-se a permitir seus gerentes de departamento de tomarem a decisão unilateral de gastar 10 mil dólares num Lisa, em vista principalmente das limitações, e começarem a controlar a compra de computadores pessoais.

Pode até ser que gostassem do Lisa e respeitassem Jobs por fazer frente à IBM; porém, na hora de soltar o dinheiro, os gerentes de informação optavam pela IBM. "Ninguém era despedido por comprar um produto IBM", diz um deles.

A Apple também perdeu terreno para a IBM por não cumprir os prazos de entrega do Lisa. Havia problemas de fabricação tão sérios quanto os que assolaram o Apple IH, agravados pelo conflito interno na empresa. Jobs insistia em impor sua marca pessoal a todos os produtos da Apple, e recusava um projeto atrás do outro. Quando a Apple passou a entregar fora do prazo, reforçou a convicção do mercado de que a empresa não estava em condições de cumprir seus compromissos. A empresa perdia credibilidade, e começou a correr uma piada sobre o Apple:

Pergunta: Quais são as duas maiores mentiras do mundo?

Resposta: O cheque segue pelo correio e “Bem-vinda, IBM.”

IBM era nome de confiança, pela segurança de seus produtos e por seus serviços. Além disso, mantinha boas relações com a infra-estrutura do computador pessoal, enquanto Jobs a rechaçava. A IBM vendia computadores pessoais, às centenas, ao mercado empresarial, onde a Apple não entrava. O Apple II era ainda um computador viável, mas não dispunha dos recursos necessários para competir com a IBM, e o Lisa era muito caro. O Apple II, devido à relutância de Jobs em formar alianças estratégicas com a infra-estrutura do computador pessoal, carecia de programas e periféricos.

Assim que a IBM começou, esmagou a concorrência. Tinha, em 1982, 18,4% do mercado dos computadores pessoais, mas atingiu 30% de participação em 1983, e vinha causando arrepios no mercado com o boato de que iria fabricar um computador pessoal, chamado Peanut, com preço de venda de 500 dólares. Em virtude da respeitabilidade da IBM, o Peanut já era vitorioso antes mesmo de vir à luz, pois a perspectiva de lançar um computador de custo tão baixo teve efeito devastador sobre as demais empresas de computadores pessoais, cujas ações entraram em queda. O Macintosh, da Apple, tão aguardado, que era o projeto de estimação de Steve Jobs, nem teria vez na corrida, ao preço de 2.500 dólares, diante de um computador de 500 dólares à espreita na IBM.

Menos de dois anos depois do ingresso da IBM no campo do computador pessoal, os clientes e analistas já a consideravam a líder da tecnologia, desbancando a Apple do primeiro lugar.

A Apple, além da renhida concorrência com a IBM, padecia de contínua turbulência interna. O Lisa e o Macintosh visavam basicamente aos mesmos mercados. Em vez de procurarem meios de cooperar entre si, as divisões da Apple brigavam como cão e gato, parecendo que queriam destruir-se umas às outras. O caldeirão fervilhava, e a rixa latejava entre as divisões Macintosh e Apple II. Havia previsões do fim do Apple II, que os especialistas em marketing da empresa consideravam, inadvertidamente, equipamento obsoleto. Achavam que o produto, que era a maior fonte de renda da empresa, com 500 milhões de dólares anuais em vendas, estava à beira da extinção. E, caso isto ocorresse, a Apple se

veria em sérios apuros, pois era, na verdade, empresa de um só produto, e este produto era o Apple II.

O Lisa foi lançado em 1983, ano que parecia um estandarte para a Apple, apesar da turbulência da empresa. Era considerado um produto avançado, embora caro e não compatível com a IBM. O mercado, porém, no início de 1983, ainda estava forte para os computadores pessoais. A Atari, a Osborne, a Commodore e outras empresas fabricantes do equipamento encontravam-se em franca prosperidade. A cotação da Apple subiu a 63 dólares por ação em 1983, conferindo ao patrimônio

de Jobs o valor aproximado de 437 milhões de dólares. O Apple II vendeu 700.000 unidades, um recorde, 400.000 a mais do que em 1982.0 mercado de computadores pessoais estava tão agitado que, em fins de 1982, a revista Time , em vez de indicar o Homem do Ano, conferiu a honra ao computador pessoal.

As empresas de computação pessoal, como a Apple, vinham tirando o máximo proveito de um mercado novo e próspero, mas, em meados de 1983, tudo mudou radicalmente. E um dos motivos de não pouca influência foi a IBM, que, em curto espaço de tempo, conquistara larga fatia do mercado não só dos computadores pessoais, mas, também, dos programas e periféricos. Os gerentes de informática das grandes empresas faziam uma pergunta-chave antes de comprar um computador: é compatível com a IBM? O Apple não o era, e suas vendas começaram a cair, além da devastadora convicção do mercado de que a empresa não era páreo. A Apple, de fato, aos trancos e barrancos, conseguia vender o Lisa, mas o mercado começou a considerá-lo um perdedor em virtude de seus limitados programas e periféricos e de sua incapacidade de interligar-se com outros computadores pessoais porventura existentes.

Esta mudança radical no mercado levou várias empresas de computadores pessoais, como a Osborne, à falência. Empresas do porte da Texas Instruments perderam centenas de milhões de dólares. A Apple, rainha sem coroa do ramo do computador pessoal, pela primeira vez apresentou lucros, decrescentes no trimestre, soando o alarme de que era preciso fazer alguma coisa.

Para piorar os problemas da Apple, vinham aumentando os custos de produção do tão esperado Macintosh, que Jobs previra vender por mil dólares, porque acreditava que a Apple poderia comercializá-lo às centenas de milhares, o que permitiria a compra de peças mais baratas e a redução dos custos de fabricação. Estava claro que o Macintosh teria que ser lançado com preço entre 2.000 e 2.500 dólares, na mesma época em que, diziam os boatos, a IBM lançaria o Peanut por 500 dólares.

O Apple III, refinamento do Apple II original de Wozniak, era a esperança de sobrevivência da empresa. Os gerentes de marketing da Apple, tardiamente, começaram a ver que o

computador, longe de ser obsoleto, continuava a fazer sucesso. Mesmo com a penetração cada vez mais forte da IBM no mercado de computadores pessoais, as vendas do Apple II continuavam a crescer ano a ano, confundindo a todos, principalmente Jobs.

Embora o Apple II e o Macintosh tenham sido considerados originalmente concorrentes de um mesmo mercado, os dois produtos começaram a se diferenciar. Jobs queria que os dois se enfrentassem no mercado, e estava convicto de que o Macintosh iria acabar com o Apple II. Felizmente para a Apple, suas previsões para o Apple II estavam erradas, e não houve a canibalização que teria ocorrido, caso não houvesse diferenciação de mercados. E, enquanto o preço do Macintosh continuava a subir, o preço de lista do Apple II continuava a cair.

O mercado do Apple II crescia verticalmente e, como o equipamento já estava no mercado há alguns anos, as empresas de material de apoio puderam encadear ampla variedade de programas para o computador, aumentando-lhe a flexibilidade. Os responsáveis pelo marketing começaram a acreditar que o Apple II continuaria a crescer e não iria competir com o Macintosh, que, imaginavam, cresceria horizontalmente.

O futuro do Macintosh começou a clarear quando a IBM, cujo desempenho nos últimos anos beirara a perfeição, começou a cometer erros. O Peanut, conhecido oficialmente como IBM PCjr quando foi lançado, era equipamento absolutamente inadequado. Os gerentes da Apple, que haviam encomendado um, dos primeiros a serem fabricados, debocharam ao vê-lo. O PCjr tinha um teclado de brinquedo que dificultava o uso, e a memória, muito pequena, era totalmente inconveniente

para atender às exigências do usuário comercial. O fracasso deste computador de brinquedo constrangeu a IBM, e a empresa perdeu credibilidade, o mesmo que ocorrera com a Apple e o Apple III. A IBM, apesar da fama de líder, teve que trincar os dentes e resguardar-se para tentar recuperar o brilho anterior.

Quando as portas foram fechadas para a IBM, abriram-se mais uma vez para a Apple, que já não precisava preocupar-se com as comparações desfavoráveis entre o IBM PCjr e o

Macintosh. Os dois computadores não estavam sequer na mesma categoria.

A IBM cometeu também certos equívocos estratégicos em relação à infra-estrutura dos computadores. Enlouqueceu os pesquisadores e varejistas de programas quando resolveu expandir a criação de programas próprios e as vendas diretas por meio de seu próprio sistema de distribuição. Certos varejistas dependiam da IBM em 75% de suas vendas e, quando a IBM criou novos centros de produção e expandiu sua força de vendas, os distribuidores preocupavam-se com o possível declínio dos lucros. Previam os analistas que a organização da IBM era capaz de cobrir 60% de suas vendas no varejo, o que cortava dos varejistas, que dependiam das vendas de IBM, metade do mercado.

Parte da estratégia comercial da IBM sempre fora criar t emor, i ncerteza e d úvida [TID] nos concorrentes, mas os equívocos negativos, causando reviravolta de 180 graus, colocaram a IBM na mira do TID. A IBM, durante anos a fio, usara o TID com muito êxito contra os concorrentes, e, embora a infra-estrutura do computador pessoal ainda quisesse fazer negócios com a Grande Azul, evitava depender muito dela. A IBM cometera o mesmo erro da Apple: fazer tanto segredo do produto que as firmas correlatas não puderam preparar o necessário material de apoio.

O contratempo da IBM foi a oportunidade da Apple, mas claro estava que a empresa não teria condição de tomar as providências necessárias na gestão vigente. Jobs rechaçara grande parte da infra-estrutura com sua arrogância e exigência, mas nem por isso a diretoria o entregara à guilhotina, pois era valioso como figura

heróica na mente do público, ou, usando as palavras de um diretor, como a “alma” da Apple. Auxiliada por Jobs e pelas Guerras Scotty, a diretoria começou a lançar olhares inamistosos sobre Michael Scott.

Scott fora o primeiro empregado contratado pelo triunvirato de Markkula, Jobs e Wozniak, quando a Apple se transformara em empresa. Era um presidente obstinado e prático que agia como influência moderadora nos planos de Markkula, freqüentemente caóticos e pouco práticos. O único meio que

Scott tinha para enfrentar os métodos autoritários de Jobs era submetê-lo com palavras, tarefa nada fácil. “Tentar conversar com Steve Jobs”, diz o ex-gerente de publicidade da Apple, Fred Hoar, “era o mesmo que querer tomar um gole d’água numa mangueira de incêndio.” Scott, que fora a primeira experiência de Jobs diante de uma autoridade inquebrantável, granjeou a inimizade eterna de Jobs.

O papel de Scott, no início, era ser a voz repressora capaz de amortecer a polêmica de Steve Jobs. Vigiava os cofres da empresa como uma águia e procurava garantir para a empresa um crescimento não tão rápido quanto o desejado por Jobs e Markkula. “Scotty era a influência moderadora na empresa”, diz Trip Hawkins. “Se tivéssemos feito tudo o que Markkula e Jobs queriam, teríamos crescido tão rápido que não conseguiríamos cumprir nossos compromissos. Scotty mantinha a empresa numa perspectiva realista.”

Apesar do empenho de Scott, a Apple crescia em cadência resfolegante. Por volta de 1978, a empresa, expandindo-se além dos limites de sua sede original, de dois andares, mudara-se para local algumas vezes maior, e, apenas três meses depois, já ocupava espaço adicional nos prédios da vizinhança imediata. A empresa tinha 90 empregados em fins de 1978, e precisou de número maior para fazer frente aos compromissos, seguindo-se verdadeira orgia de contratações urgentes, conhecida internamente como Explosão Bozo, em esforço pouco ou nada ordenado. Alguns empregados ela foi procurar em empresas concorrentes; outros, contratou por intermédio de firmas de seleção. As coisas aconteciam com tal rapidez que Scott mal tinha tempo de organizá-las. Os aumentos salariais, por exemplo,

eram dados a esmo. Para tentar controlar a produção, Scott implantou um sistema computadorizado de inventário, mas muitos aspectos da atividade da empresa caíam em fendas profundas, em virtude do crescimento extensivo da Apple.

A Explosão Bozo reuniu engenheiros e técnicos que tinham ascendido nos escalões da empresa e universitários recém- formados e imberbes. Os engenheiros mais jovens viam com desprezo seus pares mais velhos e reclamavam que a maioria deles podia ser encontrada nos filmes de Gary Grant. Os mais

velhos, por sua vez, aborreciam-se com as idéias extravagantes que os recém-chegados traziam para o campo da computação. Jobs, que tinha seus preferidos num e noutro grupo, pactuava com a inimizade já existente, atacando ora um, ora outro, garantindo assim, ao acaso do processo, a continuidade da rixa. Scott teve muita dificuldade em dominar a situação neste período de crescimento, em parte porque Jobs aproveitava qualquer oportunidade para lhe usurpar o poder. Perdia muito tempo tentando controlá-lo, enquanto, por outro lado, devia pôr ordem na empresa. Quanto mais se empenhava, porém, mais Jobs dificultava. Scott vinha tentando organizar o rápido crescimento da empresa, e Jobs parecia querer criar anarquia.

Scott procurou dar aspecto ordenado à Apple em 1980 e organizou a empresa em divisões, o que se demonstrou grande erro de cálculo, porque os chefes dos departamentos, fustigados pelas exigências voláteis de Steve Jobs, queriam estrangular-se uns aos’ outros. Em vez de cooperarem entre si, tomaram-se adversários, e a Apple envolveu-se em sangrenta guerra civil. Em virtude da turbulência interna, Steve Wozniak, relutante, viu-se emaranhado na política empresarial. “Eu tinha sorte de contar com duas horas por dia para trabalhar”, diz. Quanto aos recém-chegados, torciam o nariz para o Apple II, a espinha dorsal da empresa. Os jovens engenheiros diziam que “O Apple II não é um computador, é uma piada”.

O racha e o atrito entre as divisões eram mais visíveis quando a pressão se voltava para as projeções previstas. “Os gerentes nacionais diziam: ‘Vamos entregar essa porcaria assim mesmo, dane-se o

cliente!'", diz um ex-executivo da Apple. A filosofia manifesta da empresa fora influenciada originalmente pela Hewlett-Packard, generoso empregador e honrada pessoa jurídica. Na Apple, a filosofia foi encostada. Jobs apregoava-a verbalmente, mas não a praticava. As secretárias ganhavam mal, as mulheres encontravam dificuldade em serem promovidas, e a empresa era notadamente parcimoniosa em suas contribuições beneficentes e civis. O chauvinismo da Apple, no início para com as mulheres, foi reforçado por cruel enigma apresentado por Markkula numa reunião dos gerentes.

Pergunta: Por que Deus inventou a mulher?

Resposta: Porque os cordeiros não sabem datilografar.

Havia caos por todo canto na empresa. Apesar do trajar informal e de os gerentes serem chamados pelo primeiro nome, não havia dúvida quanto a quem mandava. Só de entrarem numa seção. Jobs, Markkula e Scott inspiravam medo. Stephen Wozniak, depois de breve temporada como secretário da diretoria, recusou-se a aceitar um cargo administrativo na empresa da qual era co-fundador. Diria várias vezes: “Não quero tomar parte nesta politicagem empresarial!” Com o atrito solto entre os vários departamentos, havia constantes vias de fato no estacionamento da empresa.

Scott ingressara na Apple porque queria fazer nome como executivo de empresa. Mas queria conservar a Apple pequena e foi um dos que resistiu à abertura do capital. Quando formou as divisões, o que fez foi acenar a bandeira de rendição às forças que eram mais poderosas do que seus desejos.

“Com o crescimento contínuo, a Apple passou a precisar de um tipo quase burocrático de administração”, diz Tim Bajarin, vice-presidente do grupo de pesquisa de microcomputadores da Creative Strategies, em San Jose. “Jobs e Scott não estavam aptos a administrá-la. Jobs só conseguia tomar decisões unilaterais, e, na ocasião (quando as divisões foram formadas), ficou estropiado. Começou a mexer em todos os aspectos da empresa e rechaçava todos, porque queria governar por intimidação. No início, ele e Wozniak eram amigos, mas a amizade explodiu quando começaram a se envolver com a administração do negócio.”

Scott começou a expedir constantes memorandos, e Jef Raskin guardou consigo uma gaveta de arquivo da época. Um deles tinha cabeçalho atrevido: É MELHOR LER. Noutro, o departamento jurídico disciplinava o uso do nome da empresa por parte dos empregados. “O nome jurídico da empresa é Apple Computer, Inc. (notem a vírgula). Por favor, não ponham a perder o nosso esforço, usando indevidamente e a esmo os símbolos da empresa.” Havia memorandos exigindo parcimônia, insistindo na importância de treinamento por meio de circuito fechado de televisão, nos horários dos ônibus especiais e na necessidade de esgotar o papel de correspondência em estoque

antes de fazer novo pedido. E outros para explicar a importância dos memorandos.

O labirinto burocrático era tão complicado, que um autor anônimo fez uma pergunta hipotética: “Quantos empregados são necessários para trocar uma lâmpada na Apple?” E respondeu:

Um para arquivar a carta do usuário informando que a lâmpada queimou.

Um para revisar as especificações do interface do usuário. Um para reprojetar a lâmpada.

Um para construir o protótipo.

Um para aprovar o projeto.

Um para vazar a notícia para a imprensa.

Um responsável do setor para coordenar o projeto.

Um gerente de projeto.

Dois gerentes de marketing de produto.

Um pra elaborar o plano de revisão do produto lâmpada.

Um para analisar a lucratividade da lâmpada.

Um para negociar o contrato com o fornecedor.

Sete para aplicar à lâmpada o teste alfa.

Um para revisar o sistema operacional da lâmpada.

Um para obter o certificado da Comissão Federal de Comunicações.

Um para escrever O manual.

Um para fazer as traduções estrangeiras.

Um para desenvolver o pacote de treinamento do produto lâmpada.

Um para fazer a arte-final.

Um para desenhar a embalagem.

Um para escrever a folha de especificações.

Um para escrever o demonstrativo de como operar a lâmpada.

Um para registrar a lâmpada nas marcas e patentes.

Um para inscrever a lâmpada no Serviço de Cooperação Econômica.

Um para prever o uso.

Um para lançar o número da peça no computador.

Um para encomendar cada lâmpada.

Um para sondar o que o mercado acha da lâmpada.

Um para distribuir a lâmpada.

Um para esmiuçar a nova lâmpada para os fornecedores.

Um para organizar a festa de lançamento do produto.

Um para redigir o comunicado à imprensa.

Um para explicar a lâmpada à comunidade financeira.

Um para anunciar a lâmpada à equipe de vendas.

Um para anunciar a lâmpada às concessionárias.

Um para treinar o pessoal de manutenção.

E um técnico de manutenção para vender o projeto da lâmpada para terceiros.

A estrutura burocrática, diz Raskin, simplesmente aniquilava as boas idéias antes mesmo de serem consideradas em seu todo. “Era o mesmo que tentar puxar um trem com uma corda”, diz. “O trem não anda.” Regis McKenna observa que a estrutura burocrática ficou tão massacrante, que era preciso atravessar várias camadas para conseguir uma entrevista com alguém que se costumava travar contatos pessoais.

A atritada rivalidade entre as divisões gerava ineficiência, desperdício e animosidade. Diz um gerente da divisão de produção que seu pessoal tinha medo de se relacionar com quem não fosse da divisão. E, pior ainda, disse que os gerentes que não eram da produção “não davam a mínima” para a produção. Os executivos

da empresa, queixou-se, pareciam estar em guerra com os escalões inferiores. Num empenho de criar conceito da cultura empresarial, os executivos da Apple expediram um boletim: “Os valores da Apple são a qualidade, os clientes, o padrão e os princípios que a empresa como um todo considera desejáveis. Formam a base do que fazemos e como fazemos. Juntos, identificam a Apple como uma empresa exclusiva.”

O boletim, a seguir, descrevia a missão da Apple, quase tão detalhada quanto uma bula papal:

Empatia com os clientes/usuários (Nós oferecemos um produto superior que satisfaz necessidades reais e gera valores duradouros. Nossa concorrência é leal, e cedemos muito aos nossos clientes e fornecedores.)

Realização/agressividade (Estabelecemos metas agressivas e nos empenhamos em cumpri-las. Reconhecemos que estamos

diante de oportunidade única, pois nossos produtos irão mudar a maneira de trabalhar e viver do público. É uma aventura, e nela estamos unidos.)

Contribuição social positiva (Como pessoa jurídica, queremos ser um ativo econômico, intelectual e social nas comunidades onde operamos.)

Inovação/visão (Aceitamos os riscos inerentes a perseguir nossa visão e trabalhamos no sentido de desenvolver produtos- líderes que proporcionem as margens de lucro almejadas.)

Desempenho individual (Esperamos compromisso e desempenho individuais acima do padrão em nosso ramo. Cada empregado pode e deve, por si só, diferenciar-se, pois, no cômputo final, são os indivíduos que determinam o caráter e a força da Apple.)

Espírito de equipe (O trabalho em equipe é essencial ao êxito da Apple, pois a tarefa é grande demais para ser executada por uma única pessoa. Para vencer, precisamos de todos nós. Apoiamo-nos uns aos outros e, juntos, compartilhamos das vitórias e recompensas.)

Qualidade/excelência (Introduzimos nos produtos da Apple nível de qualidade, desempenho e valor que irá granjear o respeito e a lealdade de nossos clientes.)

Recompensa individual (Reconhecemos as contribuições de cada um para o êxito da Apple e dividimos as recompensas financeiras oriundas do bom desempenho. Reconhecemos também que as recompensas devem ser psicológicas, além de financeiras, e lutamos por um ambiente onde cada indivíduo possa compartilhar da aventura e da emoção de trabalhar na Apple.)

Boa administração (As atitudes dos gerentes para com seu pessoal são de importância fundamental. Os empregados devem poder confiar nas motivações e na integridade de seus supervisores. É responsabilidade da administração criar um ambiente produtivo onde floresçam os valores da Apple.)

Markkula procurou criar atmosfera igualitária, estimulando o pessoal a procurá-lo com quaisquer queixas que tivesse sobre

a empresa. Na outra extremidade do espectro, as portas de Scott e Jobs permaneciam muito bem fechadas. Nenhum dos dois tinha habilidade ou inclinação para tratar com pessoas no nível pessoal. No que diz respeito à extensa lista de diretrizes, com exceção de poucas, todas foram ignoradas. Por exemplo, jamais houve cooperação e boa vontade entre os chefes de divisão ou entre os gerentes de departamentos.

Raskin considerava Jobs difícil de engolir, mesmo antes de Jobs arrancar para si o comando supremo do Macintosh. Gostava de dizer que Jobs “daria um excelente rei da França”, citação colhida num artigo da revista Time . “No Dia de Ano- Novo, ele me telefonou às sete da manhã”, recorda Raskin.” Ora, não fica bem telefonar para uma pessoa, quem quer que seja, no Ano-Novo. Minha mulher atendeu ao telefone, me acordou e disse que era Jobs. Ainda sonolento, respondi: ‘Bom dia. Vossa Majestade!’ Ele não fez qualquer comentário; apenas aceitou como um dever do ofício.”

Raskin escreveu também um longo memorando a Scott que se intitulava “Trabalhando para/com Steve Jobs”, e sugeriu que Jobs deveria receber treinamento gerencial para aprender a administrar. Observou também a ampla lacuna existente entre aquilo que Jobs dizia ser sua filosofia administrativa e seus atos reais. “Se, por um lado, as posições declaradas de Jobs quanto às técnicas administrativas são muito nobres e dignas, na prática ele é um péssimo administrador. É um exemplo infeliz de alguém que verbaliza as idéias corretas, mas não acredita nelas e nem as executa na hora em que é preciso tomar uma atitude... Jobs falta regularmente aos compromissos. Não dá crédito a quem ou ao que merece. Também tem seus peixinhos, que nunca erram

- e os outros que nunca acertam. Gosta de interromper e não ouve. Não cumpre as promessas. É um exemplo clássico do gerente que aceita o crédito das programações otimistas, mas culpa os empregados se os prazos não são cumpridos.”

Raskin fora, no passado, um dos maiores confidentes de Jobs, mas a amizade deteriorava e se transformara em animosidade. Muitas amizades de Jobs, ao longo do tempo, viram os elos se romperem. “As pessoas falavam coisas

horríveis, diziam que ele usava as pessoas e as intimidava”, diz Trip Hawkins. “Infelizmente, era tudo verdade.”

Scott, constantemente sitiado por Jobs e pela pressão do explosivo crescimento, começou a mudar. Sempre fora temperamental, mas as polêmicas restringiam-se de modo geral aos seus encontros com Jobs. Aos poucos, porém, com o fiasco do computador Apple III, seu lado sombrio começou a emergir. Para fabricar o equipamento, a Apple expandira seu quadro de pessoal e ficou sobrecarregada depois do fracasso. Scott, autorizado por Jobs e Markkula, demitiu 41 empregados alguns meses depois da abertura do capital. A demissão fora precedida de boatos, e o medo tomou conta da empresa. Fred Hoar observa que o tom elevado do boletim que pôs em destaque os valores empresariais da Apple se esvaiu. “A crueldade o substituiu”, diz. Antes de demitir, Scott pedira aos gerentes de departamento que indicassem quem guilhotinar, e recebeu uma lista de 80 e poucos nomes, que circulou novamente pedindo que fosse reduzida a 41. O dia das demissões foi apelidado de Quarta-Feira Negra, e o desânimo do dia nublado combinou com a melancolia reinante na Apple. Os infelizes empregados foram convocados à sala de Scott e ali demitidos. Os que sobreviveram ao expurgo alegam que a Apple fez o que pôde para não indenizar as rescisões. Scott convocou uma reunião na empresa, naquela mesma tarde, para tranqüilizar os demais empregados, mas não logrou êxito. Nas semanas que se seguiram à Quarta-Feira Negra, parecia manifestar maldoso prazer, insinuando que a sangria talvez não tivesse terminado. Os empregados, que sempre se sentiram seguros na boa nave Apple, de repente, com o sacolejo, caíram na

realidade de que seus empregos ali já não eram mais seguros do que em outra empresa qualquer. Pior de tudo, as demissões não foram justificadas com bons motivos. Um empregado indignado, que não fora demitido, reclamou com Jobs que não era assim que uma empresa devia ser administrada. Jobs, que parecia tão confuso quanto os demais, perguntou-lhe: “E como é que você administraria uma empresa?”

Algumas semanas depois da Quarta-Feira Negra, um memorando apareceu no mural da Apple, de autor anônimo:

“Estamos constituindo o Sindicato dos Profissionais de Computador (CPU) para pôr na linha os dirigentes da Apple. O que eles mais temem é a ação conjunta dos empregados. As táticas que usam são dividir para conquistar e as ameaças de represália econômica. Mas nada vão conseguir se nos unirmos! A Apple já foi um bom lugar onde trabalhar. Os dirigentes querem pregar o Espírito da Apple; pois vamos mostrar-lhes que espírito é esse e fazê-los engoli-lo.”

A direção conservara a Apple afastada dos sindicatos, com exceção da fábrica da Irlanda, e queria mantê-la assim. O memorando fora ameaça velada que não se materializou. Jobs, que se opunha especificamente aos sindicatos, jurou que, no dia em que a Apple se sindicalizasse, “Eu peço minha demissão!”

Scott era conhecido extra-oficialmente como o “presidente tirano” bem antes da Quarta-Feira Negra, em grande parte por causa de suas brigas devastadoras com Jobs. Logo no início da Apple, quando a empresa tinha poucos empregados, a maioria era de jovens que se identificavam mais com Jobs do que com Scott, mais maduro, e admiravam-no por ser um dos fundadores da empresa, enquanto Scott era um simples empregado. Mais próximos da geração de Jobs, eram mais suscetíveis à sua influência do que à de Scott. Mas havia uns poucos empregados- chave para quem a fama de tirano de Scott não passava de produto de uma campanha de cochichos e politicagem, detonada, acreditavam muitos, por Jobs.

“Acho que aquilo de ‘presidente tirano’ era conseqüência da política velada de Jobs”, diz Trip Hawkins. “Markkula e Jobs eram meio idealistas. Se Mike

Scott não os controlasse, a Apple poderia ter crescido depressa demais, gasto dinheiro demais ou rolado a ribanceira. Scotty era uma pessoa muito forte, capaz de impedir que ultrapassassem os limites."

Mas Scott jamais se recuperou do dano que a Quarta-Feira Negra lhe causou. Os empregados estavam ressentidos com ele, que, além disso, vinha sofrendo pressões da diretoria para retirar a empresa do abismo em que caíra com o fracasso do Apple III e o ingresso tempestuoso da IBM no mercado dos computadores pessoais. Padecia também de séria infecção nos olhos que,

segundo os médicos, poderia deixá-lo cego, sem contar o assédio de que era vítima por parte de Jobs, que queria o poder. “Acho que ele ficou meio por fora”, diz Trip Hawkins. “A empresa cresceu depressa demais, indo além de sua competência administrativa. Também estruturou a empresa em divisões, o que, apesar de ser útil em algumas, obviamente não funcionou na Apple.”

Seja por que motivos fossem, Scott criou fama de ser cruel, no mínimo com os empregados mais jovens. Parte dos mais velhos, com idade e filosofia profissional mais próximas à sua, considerou-o, durante algum tempo, uma espécie de anjo da guarda, mas este apoio foi retirado em razão de seu comportamento durante a Quarta-Feira Negra. Nas reuniões administrativas, não tinha muita paciência para problemas corriqueiros e irritava-se com as discussões que procuravam resolver, por exemplo, se os empregados teriam direito ao café normal e também ao café descafeinizado. Enfurecia-se porque os executivos viajavam de primeira classe em vez de classe econômica e porque os vendedores usavam carros grandes em vez de compactos. Para provar que era o chefe, às vezes adiava a assinatura de cheques urgentes e, certa vez, chegou a pedir a demissão de todos os vice-presidentes.

“Scotty estava muito sobrecarregado”, diz Trip Hawkins. “Eu nem sempre concordava com ele, mas o respeitava. Ele estava esgotado, é isso.”

Scott demitira o vice-presidente de engenharia pouco antes da Quarta-Feira Negra, e vinha chefiando o departamento além de cuidar de suas demais responsabilidades. A ponto de estourar, seu lado sombrio fez dele uma figura carrancuda, agourenta, que

chegava quase a alegrar-se quando cochichava com um ou outro sobre as futuras demissões. Sempre impaciente, começou a maltratar todos, e costumava parar junto de alguma mesa, lançar olhar frio ao ocupante e perguntar: “Você está trabalhando mesmo?”

Os empregados da Apple temiam-no, e uma campanha de cochichos, zumbindo por toda a empresa, chegou à diretoria. “A empresa exaurira sua capacidade e experiência”, diz Trip Hawkins. “Ele começou a agir de forma estranha e chegou a

afastar-se de muita gente na empresa. Mike Markkula passou a sofrer muita pressão para tomar providência.”

Markkula estava num dilema. Por volta de 1981, os quatro anos que dedicara à empresa chegavam ao fim e ele planejava retomar a aposentadoria interrompida. Já passava semanas a fio fora da empresa, distanciando-se do quotidiano, mas, tal a dissidência causada por Scott, foi forçado a tomar uma atitude. O afastamento de Scott foi uma obra-prima da política empresarial. Quando estava no Havaí, em férias, a diretoria retirou-o da presidência e rebaixou-o à vice-presidência. Markkula, relutante, ocupou a presidência, sabendo muito bem que não tinha competência para o cargo. Por outro lado, deixou de ser diretor-presidente e passou a ser vice-diretor-presidente, enquanto Steve Jobs, que sempre quisera o poder, passou a diretor-presidente. O ajuste foi explicado num memorando que circulou pela empresa, informando que aquilo fazia parte de um plano global que visava conservar flexível a administração. Mas, na realidade, Scott estava acabado. Fingiu conformar-se, por algum tempo, e a seguir detonou furiosa carta de demissão que denunciava “hipocrisia, vaquinhas de presépio, planos temerários, o comportamento ‘cada um por si’ e os criadores de impérios”.

Scott, de tão deprimido, trancou-se em casa, com as cortinas fechadas, e assim permaneceu semanas a fio. Na Apple, o pessoal ficou preocupado, e Jobs diz que, cada vez que o telefone tocava, temia ouvir que Scott se suicidara.

O fim da carreira de Scott na Apple criou um misto de alegria e raiva, dependendo do que os empregados

pensavam dele. Muito poucos perceberam a monumental tarefa que realizara ao manter a Apple coesa durante um período de crescimento explosivo, apesar dos sanguinários gerentes de divisões, do repúdio à infra-estrutura do computador pessoal e dos constantes problemas que tinha com Jobs. A saída de Scott foi uma vitória de Jobs, pois, apesar da experiência gerencial de Scott, Jobs conseguiu manobrá-lo politicamente. O jovem Jobs, com pouca experiência tanto em tecnologia quanto em administração, era o novo diretor-presidente de uma empresa de dois bilhões de dólares.

Com Scott fora de cena e Markkula na presidência, a Apple enfrentou uma série de problemas, entre os quais encontrar novo presidente, o que não foi café pequeno, tendo, inicialmente, a empresa contratado uma firma de seleção por 60 mil dólares, sem êxito. A seguir, a diretoria começou a notar um homem enérgico, com 40 e poucos anos, que galgara excelente reputação em marketing. Era John C. Sculley, o presidente da Pepsi Cola.

Capítulo 15 O NAMORO

John C. Sculley, o homem que a diretoria da Apple queria para presidente e executivo máximo, era, sob todos os aspectos, a antítese de Jobs. Galgara os escalões da PepsiCo e tornara-se presidente da Pepsi Cola USA, uma divisão da empresa. Steve Jobs, quando começara, não tinha qualquer experiência, e era, então, diretor-presidente de uma empresa de dois bilhões de dólares.

Sculley também acreditava em fazer alianças estratégicas com outros ramos ao contrário de Jobs, que criara para a Apple relação antagônica com toda a infra-estrutura do computador pessoal. Fora aluno brilhante na escola secundária, e colara grau de técnico universitário e bacharel, enquanto Jobs, que nunca se interessara pelas aulas, não terminara sequer o primeiro ano universitário, tendo optado por buscar a iluminação junto a grupos como os Hare Krishnas.

‘o

Filho de um advogado formado em Princeton, Sculley foi presidente de turma durante seis anos na Escola St.

Mark, uma escola seleta, com ensino voltado para as universidades, em Southborough, Massachusetts. Foi capitão do time de futebol do colégio e, aos 14 anos, tentou patentear uma válvula de raios catódicos, descobrindo que alguém já o fizera semanas antes. Quando se formou em St. Mark, foi homenageado na qualidade de “ultimanista que mais se empenhou em prol da turma”.

Era artista de índole romântica e, ao terminar a escola secundária, ingressou na Universidade Brown, onde cursou história da arte e arquitetura. Jovem ágil, enérgico, saiu-se bem.

Ali conheceu Ruth Kendall, filha adotiva de Donald M. Kendall, diretor-presidente da PepsiCo, e, no penúltimo ano, desposou-a. Apesar de manter-se inalterado o sonho de Sculley de ser arquiteto, Kendall começou uma sutil campanha para introduzir o jovem no mundo dos negócios.

“Desde criança, quis ser construtor”, diz Sculley. Jerry Roach, o caçador de executivos que travou com ele, em nome da Apple, o contato inicial, diz: “Kendall convenceu John de que a arquitetura empresarial era mais divertida do que a arquitetura civil.”

Sculley não abandonou seu sonho de imediato e, para consolidar sua formação, colou grau de bacharel em arquitetura e também em administração, na Universidade da Pensilvânia, tendo feito o curso de administração na respeitada Escola Wharton. O destino o levaria à PepsiCo depois de trabalhar algum tempo como desenhista industrial e, a seguir, em curtíssima temporada, como contato publicitário. Era homem denso, dedicado ao trabalho com fervor evangélico que se tornou sua marca registrada.

Depois Sculley foi para a PepsiCo, mas, na época, já estava divorciado de Ruth, e Kendall, em demonstração de confiança, continuou seu amigo íntimo. “Nós conseguíamos separar o negócio da vida particular”, recorda Sculley.

Uma das primeiras incumbências de Sculley foi dirigir a divisão de lanches da PepsiCo em São Paulo, Brasil. O produto era batata frita, e o negócio estava instalado num prédio de três andares. Sculley supervisionava todas as operações e queria envolver-se com tudo. Às

vezes ajudava a descascar batatas, numa copa impregnada do cheiro de amido, ou ficava assistindo às mulheres revolvendo as batatas em enormes tinas de óleo de cozinha. Era trabalhador incansável, para quem era preciso dar máxima liberdade aos que o assistiam. Em três anos, aumentou as vendas da divisão de lanches de um para 40 milhões de dólares anuais e, a seguir, foi chamado de volta aos Estados Unidos a fim de trabalhar na Pepsi Cola USA.

Apesar do pistolão, Sculley não ganhou sala de executivo quando ingressou na Pepsi Cola. Foi trabalhar no engarrafamento, na área de carregamento, para aprender o

negócio de baixo para cima. Sculley dedicou-se à função com o zelo característico e ainda ajudava a carregar as caixas de refrigerantes nos caminhões de entrega. “Não era atribuição do cargo”, diz Charles V. Mangold, vice-presidente sênior da PepsiCo, na época chefe de Sculley. “Mas ele queria fazer a coisa bem feita, queria experiência total.” Sculley era baixo, mas mantinha a forma, correndo oito quilômetros todas as manhãs ao acordar. À noite, ia religiosamente ao IMCA, * onde levantava peso a fim de ficar em forma para carregar as pesadas caixas de refrigerantes.

Teve rápida ascensão ao longo de vários escalões e, em poucos anos, era presidente da Pepsi Cola e membro da diretoria da PepsiCo, a empresa-mãe. Criou fama de chefe sereno. “Eu consigo trabalhar melhor quando estou sob pressão, principalmente nos momentos mais difíceis”, diz. “Eu não achava muita graça quando as coisas estavam muito fáceis na Pepsi. Tenho grande capacidade de concentração e de mudar de um assunto para outro, como se fosse um computador alterando o programa. O estresse não me incomoda. Quando não consigo controlar uma coisa, não me aborreço. Só me sinto estressado quando acho que meu pensamento está confuso.”

A maior realização de Sculley na Pepsi Cola, a que despertou a atenção da Apple, foi sua atuação inovadora no marketing durante a Guerra das Cola, entre a Pepsi e a Coca. Em vez de anunciar a Pepsi como produto, atreveu-se, em gesto ousado, a enfatizar a imagem da empresa. Foi o pai do conceito “geração Pepsi”, que, com o tempo, forçou a Coca-Cola a mudar a fórmula de seus refrigerantes, usada durante uma centena de anos.

“Há 15 anos, eu e alguns outros rompemos com a escola clássica de marketing, a da marca”, diz Sculley. “As novas atividades, como refrigerantes, cervejas e redes de TV precisavam de um conjunto diferente de regras mercadológicas básicas.” A Pepsi e a Coca eram, segundo ele, produtos que diferiam muito pouco um do outro. Como a diferença era tão pequena, concebeu anúncios voltados mais para a imagem do

*

Associação Cristã de Moços (ACM). [N.T.]

que para o produto, que funcionaram muito melhor do que ele e tantos outros esperavam. Hoje a Coca-Cola anuncia a imagem, na trilha da Pepsi.”

Como presidente da Coca-Cola, Sculley tinha direito a uma pletora de adornos da empresa, incluindo enorme sala, ornamentada com quadros caros, e um jato particular da firma. Sempre que enfrentava uma platéia, irradiava intensidade e a conduzia na palma da mão. “Sinto-me muito confiante quando estou num palco, porque acredito nas minhas idéias”, diz. “Sou movido a idéias. Uso as palestras para administrar, como um meio de comunicar estratégia. Sou uma pessoa muito visual, e escrevo no máximo dois ou três memorandos por ano.”

Que diferença do que acontecia na Apple, onde os memorandos circulavam como flocos de neve na tempestade! Sculley atuava também em funções comerciais e cívicas. Era membro da diretoria do Keep America Beautiful [Conserve a América Linda] e dava palestras semanais em sua alma mater , a Escola Wharton, da Universidade da Pensilvânia. Apesar da figura pública exposta, sua vida particular era assunto estritamente pessoal. “Vejam o Michael Jackson”, disse Sculley certa vez. “Como é tímido!” A inferência é óbvia: timidez e sucesso não combinam.

O estilo de líder de Sculley era também diametralmente oposto ao de Steve Jobs, da Apple. “Liderança é muito mais importante do que administração”, dizia Sculley. “Gosto de organização descentralizada onde você pode delegar aos melhores o máximo possível de autoridade e deixá-los tocarem o barco. Eu sou basicamente um romântico que descambou para o mundo dos negócios.”

Sculley era um gênio do marketing, reconhecido nacionalmente, apto a orientar grandes empresas no sentido da lucratividade, quando foi abordado pela Apple. Era executivo poderoso de importante empresa, com perspectivas de ascender ainda mais. Recebeu com cautela os assédios tentadores da Apple, pois sabia, como a maioria dos executivos da América empresarial, que era quase impossível travar relacionamento de trabalho com Steve Jobs. Preocupava-o, quando começou a considerar a proposta, se conseguiria ou não relacionar-se com

Jobs. “Eu sabia que minha ida para a Apple só iria funcionar se Steve e eu tivéssemos um bom relacionamento”, disse.

Este ponto, pensando bem, é discutível. Alguns dos teimosos empresários integrantes da diretoria da Apple, como Arthur Rock, sabiam muito bem que muitos dos problemas contundentes da empresa eram produto direto do estilo de Jobs, não apenas na empresa, mas também para com toda a infra- estrutura do computador pessoal, que se tornava cada vez mais importante para a saúde de todo aquele setor da indústria. “A diretoria queria despedir Jobs e contratar Sculley”, diz um anaUsta da Apple. “Disseram a John, mas ele achava que seria melhor se conseguisse contornar Jobs. Todos esperavam que Jobs, enfim, crescesse.”

Para mitigar os temores de Sculley com relação a Jobs, os diretores da Apple marcaram várias reuniões entre os dois num período de quatro meses. Encontraram-se durante longas visitas à Costa Leste, onde caminharam pelo Central Park e foram a alguns museus, usando trajes informais, jeans azuis e veludo cotelê, sem falar de computadores. Sculley falava de arte, e Jobs, recordando sua época de hippie , de filosofia e poesia.

Quando ficou patente que Sculley iria para a Apple, a máquina de relações públicas da empresa, tão decisiva quando popularizou a história dos “dois Steves”, provou mais uma vez que não perdera seu toque de criadora de imagens favoráveis. As reportagens sobre o excelente relacionamento de Jobs e Sculley exalavam superlativa boa vontade. A imprensa foi informada de que os dois se encontravam com muita freqüência “para se

certificar de que a química iria funcionar”, detalhe que era pisado e repisado. Sculley, segundo uma citação, dissera: “Nós passamos muito tempo juntos, usando jeans, para nos conhecermos.” Jobs acrescentou: “Contratei alguém com quem posso aprender.” Aceita a lisonja, Sculley retribuiu: “Steve vai aprender muita coisa comigo, e eu vou aprender muita coisa com Steve.”

As notas divulgadas na imprensa falavam de dois homens muito próximos um do outro, de um relacionamento às vezes fraterno, às vezes filial. “Um conclui a frase do outro”, diz Jobs. Segundo a propaganda da Apple, que visava, com a mesma

intensidade, a seus irrequietos empregados e ao público em geral, eram duas almas gêmeas em harmonia instantânea. Em vista do que estava para acontecer dois anos depois, nestas reuniões de boa vontade mais pareciam dois elefantes machos cercando-se, cautelosa e furtivamente, avaliando forças e fraquezas.

Depois de um namoro que durou quatro meses e meio, Sculley concordou em tornar-se presidente e executivo-chefe da Apple. “Resolvi mudar de vida e ir para a Apple por causa de minha admiração por Steve e pelo que fizera”, diz Sculley. “Como muita gente, embarquei no pêndulo do carisma de Steve.”

Ao tomar a decisão, Sculley sem dúvida levou em conta os dourados chamarizes que a Apple Computer, Inc., desesperada, lhe acenava. Recebeu um abono de 2,5 milhões de dólares na assinatura do contrato, salários e abonos garantidos de 330.329 dólares, em 1983, e um salário de dois milhões de dólares, em 1984, que, somado ao abono, proporcionou, nesse ano, o rendimento de 2,2 milhões. A Apple concordou também em adquirir a residência de Sculley em Connecticut por 1,3 milhões de dólares (ao revendê-la, posteriormente, perdeu 378 mil dólares) e contribuiu com dois milhões de dólares adicionais para a construção de uma casa nas colinas da serra que cerca o Vale do Süício. Seria preciso muita força de vontade para resistir a tal pacote.

As vinhas da Apple já ocultavam sussurros sobre Sculley antes de eje assumir a presidência e a chefia executiva em 1983. Diziam que era um homem frio e que traria mentalidade marcial ao mundo renegado da Apple. Sua chegada era esperada com apreensão e desconfiança, porque os empregados da Apple geralmente

detestavam administradores profissionais e desprezavam todo aquele que lia o The Wall Street Journal e gostava. A ironia a respeito desse temor é que todos ali, que tinham ações, liam o Journal avidamente para saber como andava o valor de seu patrimônio, e havia quem afixasse boletins no mural para que todos, num rápido olhar, pudessem tomar conhecimento das oscilações do mercado acionário.

Sculley teve a perspicácia de perceber uma empresa habitada por empregados que pareciam pensar que sua missão era fazer um mundo melhor. Chegou na Apple usando camisa em xadrez escocês, calça esporte e mocassins. “John jamais se dirigia aos empregados da Apple de terno”, diz Sue Espinosa, uma gerente da empresa. “Ele trocava a indumentária. Não, não era espontâneo, era de calculista intuição.” Costumava aparecer na sala dos vários gerentes para conversar sobre os projetos em andamento e, ao contrário de Jobs, ouvia com atenção. A ausência de euforia era visível.

“Havia muito medo e disse-me-disse antes de Sculley chegar”, lembra-se um gerente que estava na Apple desde o início. “A partir da Quarta-Feira Negra, a Apple era um lugar terrível de se trabalhar. Agarramo-nos ao que podíamos para não sermos mandados embora. Quando Sculley apareceu de caqui, pensei que fosse fachada, e levei umas seis semanas para perceber que o sujeito não ia piorar ainda mais as coisas.”

Sculley pouco conhecia de high tech, mas passava horas a fio estudando o assunto. Cometia gafes notáveis, nas reuniões da equipe, com os termos técnicos. Numa delas, provocou murmúrios de espanto quando falou que o Apple III, com os novos aprimoramentos, teria memória de 150 megabytes e, por isso, a mesma potência de um computador central. Em questão de meses, porém, já conseguia conversar com os melhores engenheiros sobre a tecnologia do computador pessoal. Chegou a contratar um jovem programador pródigo para ensinar-lhe programação. Dedicava-se ao trabalho com o mesmo fervor com que carregara as caixas de refrigerantes quando era ainda jovem executivo da Pepsi Cola.

Toda sexta à tarde, a Apple se reunia para uma cervejada, e Sculley fazia questão de aparecer com o mesmo traje informal de todos. Conversava em tom amistoso, procurando conhecer todos e dar-se a conhecer. Não demorou, começou a falar com fervor evangélico que provocava a imaginação dos empregados. “Aqui na Apple”, dizia, “temos a chance de mudar o mundo”, precisamente o tipo de afirmação caro aos zelotes da empresa. “Quando Sculley chegou, foi investigado no microscópio”, diz

Joanna Hoffman, gerente de marketing da Apple. “Mas ele conseguiu misturar-se bem à empresa.”

Apesar da aparente informalidade, Sculley era homem objetivo. Estava numa caixa de marimbondos, tudo à volta sendo desordem, atrito, inveja e dissidência. Os gerentes de divisão estrangulavam-se uns aos outros, enquanto a divisão Macintosh, chefiada por Steve Jobs, irritava e provocava todos de fora do grupo. A divisão Macintosh, com seu produto ainda por criar, Jobs a enaltecia, e chegou a içar na sede uma bandeira com um crânio e um par de ossos cruzados. Os empregados da Apple não ligavam muito para o horário do expediente, nem para horários de modo geral. Não tinham horário rígido, desde que fizessem o trabalho, e os prazos eram de somenos importância, porque Jobs, rotineiramente, recusava todo e qualquer projeto.

Sculley começou a dar o exemplo. Acordava todas as manhãs às 4h30min, corria oito quilômetros, chegava à sua escrivaninha às 7h30min e só saía depois da hora do jantar. Os empregados começaram a notar, principalmente quando Sculley começou a classificá-los em A, B ou C, alertando todos de que não havia, na Apple, lugar para aqueles que caíssem nas categorias B e C. Começou a reorganizar a empresa, lentamente no início por causa de seu medo inato de crescer rápido demais, e criou pequenos grupos para tratar de problemas específicos. Poucas semanas após sua chegada, já substituíra três chefes de divisão e vinha fazendo planos de longo prazo para realizar mudanças ainda mais devastadoras. Com o fracasso das vendas do Apple III, demitiu rapidamente 400 empregados. Via muita sobreposição de responsabilidades nas várias divisões, que se digladiavam entre si.

O ano em que Sculley chegou começou promissor. A ação da Apple subiu para 63,75 dólares, e o Lisa foi, enfim, apresentado durante uma reunião de acionistas em 1983. O Lisa, como já mencionado, tinha muitos defeitos, e corriam boatos assustadores de que a IBM levaria a Apple à falência ou de que a Apple seria incorporada por outra empresa.

Sculley agiu rápido. Reduziu drasticamente o preço do Lisa, oferecendo assim vários modelos numa faixa de preços de

3.495 a 5.495 dólares. A manobra, segundo estimado na época, custara à empresa cerca de 15 milhões de dólares em lucros, mas evitara que a Apple fosse desnecessariamente derrubada no ringue.

Sculley observa: “Vamos sacrificar os lucros de curto prazo em prol da estabilidade de longo prazo.” Desde o início, acreditava que sua função mais importante era ensinar à Apple comercializar produtos e formar Steve Jobs em administração e comercialização. A comercialização dos produtos da Apple era item dos mais importantes, pois aquele ano, que começara tão bem, quase acabara em desgraça. Nos últimos meses de 1983, o fundo se abriu para as ações da Apple, que chegaram ao mínimo de 17,24 contra o máximo de 63,75 dólares.

A presença da IBM no mercado de computadores pessoais também vinha custando caro, e havia o temor de que a Apple não conseguisse atravessar 1984. O Lisa, embora reconhecido como equipamento inovador no plano tecnológico, era imprestável. “Era equipamento excelente”, diz Bruce Tognazzini, programador sênior da Apple. “Mas não conseguíamos vendê-lo.”

A IBM anunciara também o Peanut, e as vendas da Apple titubearam em vista desse novo ingresso no mercado. E, para piorar, anunciara a intenção de gastar 500 milhões de dólares, em 1984, em seus computadores individuais. Quanto à Apple, sua tentativa de estabelecer uma cabeça-de-ponte no campo de batalha empresarial falhara, e a IBM aumentou sua participação no mercado, de 18,4%, em 1982, para

30%, em 1983, enquanto a fatia da Apple diminuiu, e os lucros claudicaram.

Os lucros da Apple ficaram muito aquém da expectativa, caindo para 5,1 milhões sobre vendas de 273,2 milhões de dólares, no último trimestre de 1983, contra 18,7 milhões sobre vendas de 175 milhões de dólares, no último trimestre de 1982. A IBM, em sua cadência, ampliou sua fatia do mercado internacional, subindo 3% em 1981, quando entrou na batalha dos computadores pessoais, para 38% em 1983. A presença da IBM abalara os alicerces da Apple, onde a ameaça de falência era muito real.

Antes de Sculley, também a administração da Apple estava um desastre. “O caos vigorava”, diz um gerente sênior da empresa. “Ninguém sabia o que estava fazendo, e o mais surpreendente era que, com todo o medo que tínhamos da IBM, ainda nos mostrávamos muito arrogantes. Fazíamos pouco da IBM, e ela estava nos derrubando. Nós nos achávamos muito melhores do que os outros. Sculley colocou nossos. pés no chão, criou uma perspectiva diferente.”

Sculley tinha diante de si amarga tarefa. A própria sobrevivência da Apple, como empresa independente, estava em jogo, e ele percebeu que era preciso unificá-la, corrigir a lacuna em relação à infra-estrutura do computador pessoal e conseguir nova abordagem mercadológica. Medidas drásticas seriam necessárias com vistas à sobrevivência da empresa e à sua manutenção enquanto força viável. O resultado destas providências foi a eliminação de 1.200 empregados e maior distanciamento em relação a Steve Jobs.

Capítulo 16

DESFAZENDO O DANO

Quando conheceu Jobs, antes de assinar o contrato com a Apple, Sculley disse-lhe que continuaria a dirigir a empresa de maneiras não-convencionais, mas, tendo descoberto em questão de semanas que a administração não-tradicional ali criara muita rixas, rechaçando clientes, concessionários e toda a infra-estrutura do computador pessoal, tratou de se desfazer da idéia, que obviamente não funcionara, e começou a tomar medidas devastadoras e caracterizadamente tradicionais.

“A estrutura divisional funciona em algumas empresas, mas obviamente não funciona na Apple”, diz Trip Hawkins. “Todos perceberam que não teve a eficácia esperada, por motivos os mais variados, mas a verdade é que as divisões fizeram o possível para se prejudicarem umas às outras. Era loucura, mas foi esse o tipo de clima que Jobs fomentou.”

Sculley comprometeu-se a pôr ordem numa casa dividida contra si mesma e a restabelecer a aproximação com toda a infra-estrutura do computador, que estava em frangalhos. “Uma

empresa do porte da Apple precisa não apenas de grandes conceitos, mas, também, de estar atenta ao que o’ mercado quer”, repetia Sculley. “As diferentes partes da organização têm que estar muito bem afinadas umas com as outras. A maior concorrente da Apple é ela mesma, e temos que encontrar meios de funcionar como empresa. O ramo é competitivo demais para usarmos nossas energias contra nós mesmos.”

Sculley era homem de palavra. A estrutura organizacional da Apple era tão frouxa que vinha se desmantelando, e ele estava determinado a apertá-la e a pôr fim às guerras internas. Seu plano inicial, de 1983, propunha fundir as nove divisões, que eram excessivamente descentralizadas e tinham, na maioria, ampla responsabilidade sobre os produtos de linha, e construir uma organização estruturada segundo as funções, como engenharia, marketing e produção. Um grupo de marketing cuidaria da promoção e propaganda de todos os produtos da Apple.

Em três meses, Sculley consolidou em três as nove divisões engalfinhadas. Antes, as divisões operavam como feudos, mais interessadas em competir entre si do que em cooperar. Na gestão de Sculley, a nova estrutura forçava a cooperação.

Na gestão de Jobs, a Apple parecia voltar-se desvairadamente para os novos produtos, e Jobs gostava de chamar de “loucos de tão excelentes” os novos computadores que a Apple iria fabricar. Sculley percebeu que, com a drástica mudança do mercado nos últimos meses de 1983, querer seduzir os clientes potenciais com nova tecnologia não bastaria para garantir as vendas. O fracasso do Lisa, que incorporava

tecnologia moderníssima, era melancólico exemplo. Sculley começou a concentrar-se no marketing e na propaganda para criar uma imagem que devolveria à Apple a sua posição de líder em tecnologia ou, no mínimo, a colocaria em igualdade de condições com a IBM, que lhe vinha dando verdadeira surra.

Descobriu que a publicidade do Lisa conferia certo ar esquizofrênico à empresa. Por um lado, voltava-se para a publicidade institucional, onde a Apple vinha tentando instituir uma cabeça-de-ponte em sua guerra contra a IBM, enquanto os demais anunciantes almejavam o usuário doméstico. O Lisa

visava ao mesmo mercado do Macintosh, que seria lançado em 1984, e usava basicamente as mesmas técnicas. Reinava a confusão. Sculley remodelou a propaganda, reduzindo-a aos níveis de 1983, e ficou à espera de que o tão esperado Macintosh apresentasse bom pique no ano seguinte.

Ainda mais, apertou os cintos da empresa. Interrompeu a participação nos lucros, que gerava queixas e problemas no moral dos vários escalões, e anunciou que a Apple não pagaria dividendos em 1984. Apesar de contar com reserva de caixa da ordem de 400 milhões de dólares e de não ter dívidas de longo prazo, Sculley achava que era melhor usá-la para gerar produtos, aumentar a propaganda e melhorar a produção. E congelou as contratações. Os analistas de Wall Street viram com olhos favoráveis a tática de combate de Sculley, mas se mantiveram cautelosos, porque a Apple ainda estava atolada em problemas. O San Jose Mercury observou que Sculley deu "respeitabilidade aos açougueiros cerebrinos, que faziam computadores pretensiosos e eram administrados por um gonzo".

A Apple contratara Sculley devido à sua abordagem mercadológica da empresa. Sua fama de promotor de produtos e de gerador de lucros para as grandes empresas era respeitável. A Apple, enfim, percebera que a mudança radical no mercado de computadores pessoais exigia nova abordagem, significando, em poucas palavras, que a empresa teria que reconhecer o fato de que seus computadores pessoais teriam que ser, o quanto antes, compatíveis com a IBM, ou, no mínimo, aceitar periféricos manufaturados pela infra-estrutura. As necessidades do usuário final também tinham que

ser levadas em conta no desenvolvimento dos computadores pessoais.

A mudança no mercado de computadores pessoais deixou-o quase idêntico ao ramo dos computadores centrais, onde a IBM é líder. McKenna alertou a Apple de que a empresa que não correspondesse ao mercado estaria engendrando a própria queda. “Quando as pessoas tomam ares de onipotência e acham que são infalíveis... quando não querem ouvir, não querem mudar..., estão concorrendo consigo mesmas.”

Isto era especialmente irônico, pois para McKenna, que a Apple conservara como consultor de propaganda e marketing, os “relacionamentos” eram uma das estratégias mais importantes de uma empresa. Não se cansara de pregá-los, observando que se pagavam no longo prazo, mas Jobs não dera atenção ao conselho. “Steve”, observa McKenna, “parecia ouvir apenas a si mesmo.”

Sculley precisava aparar algumas arestas com a infra-estrutura do computador pessoal. Gastou muito tempo em visitas, fazendo às vezes três ou quatro palestras por dia para analistas do mercado acionário e concessionárias. Comprometeu-se também a fazer alianças estratégicas entre a Apple e terceiros. Dedicava-se à cooperação, enquanto Jobs os tinha prejudicado, insultado e atemorizado. “A Apple quer manter relações de cooperação”, dizia Sculley. “Queremos contar com empresas que fabriquem produtos para nós e façam acordos de venda conjunta conosco. Esperem e verão.”

Notícias revigorantes para o ramo dos computadores e para Wall Street já há muito cansados da estreiteza mental e da pretensão de Jobs, Sculley também percebera, antes de Jobs, a mudança do mercado dos computadores pessoais.

A IBM vinha golpeando a Apple no mercado porque ouvira os desejos do público e fizera alianças estratégicas com a infra- estrutura do computador pessoal. A Grande Azul, já muito observada por sua orientação voltada para os serviços, dedicava muita atenção às necessidades do mercado antes de lançar novos produtos, que deviam realçar o que já existia.

Dezenas de empresas produziam programas compatíveis com os equipamentos da IBM, enquanto os computadores da Apple operavam apenas com seus próprios programas. A Apple tentava vender computadores como se fosse empresa voltada para o público consumidor, embora o mercado exigisse, visivelmente, abordagem diferente. “Por ironia, foi John Sculley, com seu lastro em bens de consumo, que o percebeu”, diz McKenna. “Steve, que tinha todo um lastro técnico, não percebeu a tempo.” Sculley levou para a Apple a abordagem de mestre de administração de empresas. “Isto, por si só, nem sempre é bom”, diz Tim Bajarin, analista da Apple. “Mas ele conseguiu

conservar a personalidade da Apple e vinculá-la a significativas qualificações gerenciais, que puseram a empresa no caminho da vitória. Antes de Sculley, a Apple era frouxa e indisciplinada, e, quando ele veio para ajustá-la, encontrou muita resistência por parte dos funcionários rebeldes. Procurou dar à Apple nível mais elevado de responsabilidade e conseguir melhores relações internas e externas. As coisas aos poucos começaram a mudar." Sculley, durante as reuniões, tomava muitas notas e falava pouco. Jamais erguia a voz. "Era novidade na Apple ser ouvido com educação", diz um gerente sênior. "Antes de Sculley, ir a uma reunião era o mesmo que sair num temporal." Sculley dizia aos gerentes: "Nós dependemos das forças uns dos outros", declaração que mereceu boa acolhida de todos, acostumados a se digladiarem, mas causou pouco efeito em Steve Jobs.

Durante a reorganização de Sculley, em 1983, Jobs conseguiu manter a divisão Macintosh sob controle e, na qualidade de diretor-presidente e maior acionista da empresa, gozava de poder desproporcional. Continuava achando que os produtos da Apple II eram verdadeiros dinossauros, e dizia aos gerentes de marketing da divisão que a área em que trabalhavam era troncha e antiquada. A reorganização de Sculley deixara Jobs ainda mais poderoso do que antes, embora alguns achem que Sculley estava apenas dando corda suficiente para Jobs se enforcar. Era condescendente com Jobs, o que aborrecia muita gente da divisão Apple II, sempre alvo de suas provocações quando, na verdade, gerava a maior parte dos lucros da empresa. Sculley passava tanto tempo com Jobs que o pessoal da divisão Apple II, desdenhoso, começou a chamar o relacionamento de "caso de amor", diz um programador

sênior. “Ouvia as idéias de Jobs, com toda educação, e muitas vezes concordava. Scotty gritava com ele e o derrubava, mas Jobs, na época, ao que parece, conquistara os ouvidos do presidente e executivo-chefe da empresa.” Esta avaliação era provavelmente imprecisa em vista do que estava por acontecer. A diretoria da Apple, cansada do comportamento caótico de Jobs, instruíra Sculley no sentido de atrelá-lo. Sculley respondera: “Isto é muito difícil, principalmente quando o chefe da divisão é também o diretor-presidente da empresa.” O conflito entre a

divisão Macintosh, de Jobs, e a Apple II já vinha dilacerando a empresa, mas piorou. Sculley estava ciente, mas muito ocupado com outras coisas; não podia tomar atitude drástica.

Sculley vira 1983 começar bem, mas acabar numa série de fracassos para a Apple. A promessa do Apple III não se materializou, tampouco a do Lisa, e Sculley estava preocupado com a possibilidade de a aura da empresa, já maculada, perder definitivamente o brilho. Como observou McKenna, “O fracasso de um produto gera a probabilidade de fracasso do produto seguinte.”

As providências que Sculley vinha tomando na Apple estavam sendo consideradas positivas por outras empresas fabricantes de computadores pessoais, que, no rastro da Apple, começaram a contratar administradores profissionais, expressão que Sculley detesta. O Vale do Silício apressou-se em contratar profissionais de marketing. A Atari contratou James Morgan, aliciando-o à Phillip Morris, e a Osborne Computer contratou Robert Jaunich, retirando-o da Consolidated Foods. Para a Osborne, já era tarde demais, pois a empresa faliu em 1984, motivo de satisfação para Jobs, que contava com prazer a seguinte conversa com Osborne.

“Qual o nível de qualidade do Macintosh?”, perguntara Osborne, segundo Jobs.

“É tão bom”, respondeu Jobs, “que você vai querer comprar um para os seus filhos, mesmo depois de já termos tirado você do mercado há muito tempo.”

A Apple empenhou-se com unhas e dentes durante 1983, apenas para sobreviver. Foi um ano de terrível turbulência. Os preços caíram e a concorrência aumentou, comprimindo os lucros do ramo. Os lucros trimestrais caíram pela primeira vez na história da Apple. Havia o medo de que a Apple, na pior das hipóteses, não conseguisse sobreviver e, na melhor, perdesse sua credibilidade, e o mercado passasse e vê-la como perdedora.

Houve uma clareira naquele ano. A amaldiçoada divisão Apple II lançou o Apple II e vendeu mais de 700.000 unidades, cerca de 400.000 a mais do que no ano anterior. A IBM assombrava a Apple, cuja participação no mercado caiu de 21 para 19% e, ao anunciar que gastaria milhões em sua linha de

computadores pessoais, abalou-a. Com o fracasso do Lisa, o lançamento do Macintosh em 1984 ganhava importância muito maior.

No final de 1983, Sculley e Jobs tiveram a primeira divergência séria. Sculley queria fundir as divisões Lisa e Macintosh, e Jobs resistia, porque queria adiar a fusão para depois do lançamento do Macintosh, em janeiro. Sculley insistiu. Jobs cedeu, provavelmente porque seu aguçado instinto de sobrevivência dizia-lhe que a diretoria estava com Sculley. Quanto à decisão de Sculley, diria pouco depois da fusão: "Ele estava certo".

A fusão das duas divisões deveria ter dado bom impulso ao Macintosh, pois usavam essencialmente a mesma tecnologia; mas, enquanto Sculley pregava o novo evangelho do Apple, o de cooperação com terceiros. Jobs não colaborava, procurando afastar os possíveis colaboradores e, em sua obsessão pelo Macintosh, configurando-o de tal modo a não permitir que usasse os programas feitos para o Lisa. O Macintosh acabou sendo equipamento solitário.

Mesmo assim, o astral estava alto na Apple quando o Macintosh foi apresentado à reunião anual dos acionistas, em janeiro de 1984.0 habitual fervor evangélico que marcava o lançamento dos produtos da Apple foi ainda maior no caso do Macintosh - para o pessoal da divisão, que ocupou as primeiras filas e mereceu o destaque de elite, de "o futuro da Apple", enquanto os elementos da venerável divisão Apple II, desanimados, em outro aposento, assistiam a tudo por circuito fechado de televisão

Porém, tanto Sculley, que ainda era relativamente novo no emprego, como Jobs contavam que o Macintosh devolvesse a popularidade da empresa. Sculley vira muitos pontos fracos na Apple e ajudara a corrigi-los, consolidando divisões e submetendo a empresa a um programa de austeridade. Não estava no cargo o tempo suficiente para ser especialista em produtos, e mostrava-se esperançoso, tanto quanto Jobs, com o Macintosh. Com Jobs, formulara maciço programa de publicidade, de 100 milhões de dólares, para lançar o Mac, visando ao mercado comercial.

O Macintosh exigiu imensa avalanche junto aos meios de comunicação, que totalizou 15 milhões de dólares nos primeiros três meses após o lançamento do computador. A Apple imprimiu 10 milhões de exemplares de um anúncio do Macintosh, de 20 páginas, inserindo-os em várias revistas, e colaborou com mais de 10 revistas especializadas na criação de capas que exibiam o computador. Além disso, postou centenas de pacotes para a imprensa, em formato de marmita, contendo informação sobre o equipamento, e uma camiseta do Macintosh. Jobs e Sculley deram mais de 60 entrevistas pelo país, atraindo vultosa cobertura da imprensa. Todas as três redes de televisão mencionaram o lançamento do computador em seus noticiários. Em Nova York, onde Jobs comprara um apartamento de dois milhões de dólares com vista para o Central Park, o diretor- Presidente da Apple Computer deu um Macintosh ao cantor de rock Mick Jagger, dos Rolling Stones.

O frenesi da Apple ia a pleno vapor, e quase todos na divisão Mac estavam eufóricos. Os repórteres, seduzidos, afluíram em massa a Cupertino e improvisaram rapsódias ao redor dos engenheiros “inteligentes, impetuosos e videntes” que criaram aquela maravilha da nova tecnologia. Houve um anúncio notável, de 60 segundos, que apareceu durante a grande final do campeonato de boliche, em janeiro de 1984, quando os Washington Redskins vinham levando verdadeira surra dos Oakland Raiders, de 38 a 9. O anúncio do Macintosh, que apareceu uma única vez, mostrava seres humanos, que mais pareciam autômatos, sentados em frente a um enorme computador que visava a representar a IBM. Uma menina entra correndo em cena, atira um objeto no

computador e vaporiza-se num lampejo de luz. A menina, é claro, era a Apple. Uma voz envolvente diz: “Acabaram-se os hipnotizadores e torturadores. Alegrem-se todas as células! Você verá por que 1984 não será igual a 1984 .” Os criadores do comercial, da Chiat-Day Publicidade, foram ovacionados pela diretoria da Apple durante uma reunião realizada no domingo seguinte ao do final do campeonato. O comercial não foi repetido.

O programa de publicidade que a Apple traçou para o Macintosh foi considerado obra de gênio. “A Apple posicionou-

se diretamente contra a IBM, num lindo lance de marketing”, diz um analista que trabalhava para a firma International Data Corporation, de pesquisa de mercado. “A Apple gerou a idéia de que era tão grande e onipresente quanto a IBM.” Sculley defendeu o vultoso orçamento publicitário, dizendo: “Como a Apple tomava rumo divergente em tecnologia, ninguém iria sabê-lo, a menos que fôssemos tão ousados e inovadores em nosso marketing como o éramos com nosso produto. Das outras, a única que sabia fazer isso era a IBM.”

A Apple, ainda subestimando a força da IBM, queria concorrer de igual para igual com o gigante de Armonk. “Queríamos nos destacar como uma alternativa à IBM”, disse Sculley na época. “Não íamos nos contentar em existir à sombra do gigante.” E reforçou a estocada no coração da IBM quando contratou William V. Campbell, homem de marketing e ex- técnico de futebol, trazendo-o da Eastman Kodak. Campbell desempenhou a árdua tarefa de contratar 360 pessoas e treiná-las em dois meses para aumentar as vendas da Apple junto às concessionárias.

Os analistas esperavam que os vários ramos de negócios adquirissem, no mínimo, dois terços dos 14,5 bilhões de dólares que representavam o mercado de computadores pessoais em 1984. A Apple, que não conseguia expandir sua penetração, contava com o Mac, mas vinha encontrando dificuldades. No início de 1984, um analista escreveu que o mercado das pessoas jurídicas seria disputado por dois cavalos, a IBM e o Macintosh, mas que a Apple pouco fizera para atrair os apostadores. “Ainda não ficou provado que se pode usar um Apple no escritório, sem ter que, durante o transcurso das mudanças no setor, pagar caro por isso”,

diz Doug Cayne, analista de títulos mobiliários do Grupo Gartner de Stamford, Connecticut.

Jobs, mais do que ninguém, parecia atrelado à euforia da grande campanha de promoção e propaganda do Macintosh. Emocionado, proclamou que “a Apple tem chances de ser a segunda maior empresa de computadores do ramo por volta da década de 1990”, acrescentando que queria “Macintizar” o resto da empresa. Só que o que o “resto da Apple” queria mesmo era ver o couro de Steve Jobs pendurado num gancho. Steve

Wozniak estava tão revoltado com a atenção dada ao Macintosh e com o descaso para com o Apple II, que parou de ir ao trabalho, indo pilotar aviões e promover consertos multimilionários de rock que resultaram em perdas multimilionárias de dólares. Em meio à algazarra que cercava o Macintosh, quase ninguém de fora da Apple notou a saída de Wozniak.

O Macintosh já estava com problemas sérios quando a Apple promoveu uma reunião de vendas, sob o sol tropical do Havaí, em outubro de 1984, à qual dedicou o mesmo empenho do esforço de publicidade e relações públicas para levar ao delírio o seu contingente de 100 vendedores. Durante a apresentação, a equipe de vendas berrou, torceu e gargalhou ao tempo da exibição de um vídeo, em telão, no qual um homem tentava usar um enorme computador que jorrava lodo. A Apple criara sua própria versão do tema musical do filme Ghostbusters [Caçadores de Fantasmas] e, à medida que o lodo jorrava, os alto-falantes alardeavam: “A quem vamos pedir socorro?”, e a platéia respondia, aos gritos: “Aos Caçadores de Azuis.” Os “azuis”, é claro, eram a IBM.

Apesar da euforia da reunião de outubro, a Apple já sabia que estava com sérios problemas com o Macintosh e não vinha conseguindo penetrar no mercado empresarial. O esforço maciço para conquistar este mercado resultou numa única venda de vulto, para a Peat, Marwick, Mitchell Co., uma das oito grandes firmas de contabilidade, que comprou e instalou 4.500 Macintosh, o máximo que a Apple conseguiu de sua investida neste mercado.

Jobs, no início, dissera a Trip Hawkins que a Apple iria vender cinco milhões de Macintosh nos primeiros dois anos. Gabava-se disto e dizia que o computador poderia ser vendido a preço baixo porque a Apple iria comprar peças em grandes quantidades. A previsão de Jobs, porém, de tão imprecisa, foi uma afronta, pois a Apple, na verdade, vendeu apenas 200.000 Macintosh desde a época do lançamento até o fim de novembro de 1984. O equipamento tinha problemas graves, principalmente porque Jobs não dera ouvidos às pesquisas, para saber o que o mercado queria, e rechaçara, inflexível, a participação de

fabricantes externos. E, pior ainda, não era compatível com a IBM.

As demais fábricas de computadores pessoais, de uso doméstico ou comercial, já tinham percebido que, para sobreviver, era preciso aprender a conviver com a IBM, e começaram projetando computadores pessoais aptos a operar os programas da IBM. A culpa pelo lapso não cabe só a Jobs, mas também a Sculley, quando bradara: “Ou continuamos líderes ou vamos para o breu da mediocridade.” O Macintosh, por mais estonteante que fosse a nova tecnologia a ele incorporada, não impressionava os usuários comerciais, e teve sucesso, na melhor das hipóteses, medíocre.

Jobs insistira em fazer tudo sozinho ao criar o Macintosh, e foi sua palavra final em todos os aspectos do computador. Nunca fora gênio em tecnologia, mas insistira em autorizar cada detalhe do Macintosh e em ditar as características que queria incorporar ao equipamento.

A conseqüência foi um computador condenado ao fracasso desde o nascedouro. Jobs insistira num Macintosh “amigo do usuário”, isto é, fácil de usar, e, para garantir esta amizade ao usuário, acabou tendo programação interna complicada e produção cara. Jobs, por causa de sua obsessão com a elegância no aspecto, negou a instalação de ventilador no equipamento, o que o impossibilitava de usar uma unidade pesada de disco, necessária ao uso comercial continuado. O computador era lento, tinha memória limitada, e inexistiam acréscimos capazes de aumentar ou dar maior rapidez à memória. Lapso quase impossível de compreender foi Jobs não ter criado uma impressora de alta qualidade

para o Macintosh, outra necessidade para os usuários comerciais. Para cada programa que vinha sendo escrito para a Apple, no mínimo cinco eram escritos para a IBM.

“Não havia na casa um único cínico capaz de enfrentar Steve Jobs e dizer: ‘É uma tolice muito grande querer vender um computador comercial sem uma impressora de alta qualidade’”, diz Tom Warrick, advogado em Washington e presidente de um grande clube de usuários do Apple. Regis McKenna diz que o mal de Jobs era ter muitas “vaquinhas de presépio” à sua volta.

“Eu disse a ele que não havia ninguém na empresa capaz de enfrentá-lo e retrucar: ‘Não, Steve, não é assim que o mundo real funciona’”, diz McKenna. O problema destes comentários, porém, é que Steve Jobs não permitia que ninguém lhe dissesse “não”.

O Macintosh vendia razoavelmente bem junto a pessoas físicas, mas, no que dizia respeito ao seu alvo - as empresas -, passava longe da meta. Os jornalistas, até bem pouco tempo assombrados com a nova tecnologia dos computadores pessoais, estavam, então, mais sofisticados. Muitos jornais e revistas tinham editores já especializados em computadores pessoais que não mais se deslumbravam com a nova tecnologia. Faziam perguntas incisivas e sabiam quando estavam sendo embromados com o “jargão técnico”. Logo perceberam as limitações do Macintosh e escreveram artigos sobre os problemas da Apple, para infelicidade da empresa, artigos estes que ensejaram um memorando de Fred Hoar, então vice- presidente de comunicações, a todos os encarregados da Apple, dizendo:

Publicidade Negativa

A Apple tem sido, recentemente, alvo de certas matérias na imprensa que não podem ser consideradas “vaporosas”... isto é, são reportagens das mais negativas... e diz o esquema das coisas que as más notícias se imprimem melhor do que as boas, e que muitos repórteres, senão a maioria, não têm facilidade para informar sutilezas e complexidades, muito menos seus editores.

Os gerentes da Apple conscientizaram-se, porém, de que, apesar do desprezo da mídia, os problemas da

empresa não eram motivados pela imprensa e sim pelo próprio Macintosh. William Campbell observou: “Muitas empresas ainda não aceitaram que já temos um produto comercial sério.” Esther Dyson, editora de um respeitável informativo do ramo, escreveu: “A Apple não vai conseguir entrar pela porta da frente, terá que se infiltrar.” Um desolado usuário do Macintosh resmungou: “É o mesmo que ter

uma Maserati com um tanque de cinco litros de gasolina.” Um gerente da Apple se queixou: “O Mac era visto como uma dondoca, um equipamento fútil para os yuppies ou seus filhos e não um equipamento comercial ou o líder tecnológico que é.”

Wall Street, percebendo a situação, reduziu sua estimativa dos lucros da Apple para 1985. O lucro por ação, anteriormente previsto em 2,50 dólares pelos analistas, foi reduzido, com otimismo, para 2,25, O preço da ação da Apple caiu quatro dólares.

Sculley reagiu à situação prometendo que o Macintosh não seria um sistema fechado, que aceitaria acréscimos, e recuou de sua posição de combater a IBM de igual para igual. Prometeu que o novo Macintosh aceitaria os programas da IBM. Com efeito, admitiu que a Apple não mais podia querer desbancar a IBM: tinha, sim, que aprender a coexistir com um adversário que, além de mais poderoso, era mais ágil.

Jobs recebeu ordem de aprimorar o Macintosh em 1984, mas não cumpriu o prazo. O novo cronograma foi prorrogado para determinado mês de 1985 e Jobs levou a primeira bronca de Sculley, sempre impaciente com quem não cumpria prazos. Sculley estava também aborrecido porque, enquanto vinha prometendo colaborar com os fornecedores externos. Jobs fechara-se, criando um Macintosh que não permitia acréscimos fabricados por outras empresas do campo dos computadores pessoais.

Jobs, sentindo que tinha recebido uma bronca e não um aviso de alerta, reduziu sua projeção otimista de vendas para o Macintosh. Se antes falara em vender dois

milhões de unidades em dois anos, agora esperava vender 200.000 durante o Natal, normalmente a melhor época para os computadores domésticos, visando claramente ao mercado consumidor e não ao empresarial, o alvo original do Macintosh. Mesmo assim, a projeção ficou 50.000 unidades aquém do previsto e continuou a declinar em média de 19.000 unidades por mês. Além disso, o alto custo de produção e lançamento do Macintosh desgastou seriamente os lucros. Ocorria o primeiro racha no relacionamento de Sculley e Jobs.

O Macintosh era a primeira tentativa de Jobs em criar um computador e foi um fracasso. Mesmo assim. Jobs continuou apegado à tecnologia e à filosofia do Mac, apesar do declínio nas vendas, e aumentou suas dificuldades com a Apple, procurando proteger ainda mais o Macintosh e descarregando suas frustrações na divisão Apple II. Sculley, procurando melhorar o moral da empresa, consolidara as divisões, sem a participação de Jobs, que sentia ciúmes intensos do sucesso contínuo do Apple II e lamentava seu fracasso com o Macintosh. E os ciúmes, somados ao fracasso num homem de ego monumental, poderiam gerar enormes reações negativas. Jobs começou a atacar maldosamente o grupo Apple II, reiterando a saturada ladainha de que o pessoal do grupo vinha criando equipamentos tronchos, antiquados e deselegantes.

“Nós todos tentávamos nos afastar dele”, diz Bruce Tognazzini. “No Apple II, costumávamos dizer que Deus estava do lado da divisão Macintosh. O moral no grupo Apple estava muito baixo.”

Um elemento da divisão Apple II, que já não se importava muito com seu futuro na empresa, presenteou Jobs com um exemplar de Miss Manners [Miss Educação], mas Jobs ficou indiferente à ironia, dizendo: “Não sou uma pessoa discreta.” E um integrante da divisão Macintosh comentou: “Ele [Jobs] nos protegia tanto, que, sempre que reclamávamos de alguém de fora da divisão, era o mesmo que soltar um doberman. Steve pegava o telefone e espinafrava tanto o sujeito, que a nossa cabeça rodava.”

Apesar de dividir a empresa em duas e não lograr êxito em sua própria divisão. Jobs empavonava-se como um

ditador. “Steve Jobs está no poder”, disse Trip Hawkins. “Quanto mais a Apple crescia, mais ele inchava. Quando assumiu o controle da divisão conjunta Lisa e Macintosh, ficou impossível. Detinha muito poder unilateral. Sculley devia ter apertado as rédeas muito antes.”

Mas Sculley enfrentava paradoxal problema. De um lado. Jobs, como gerente de divisão, era seu subordinado e, por outro, como diretor-presidente, era seu chefe. “John estava numa

posição muito difícil”, diz um gerente da Apple. “Estava com as mãos muito bem atadas.”

Jobs insistia em lealdade absoluta na divisão Macintosh, mas conseguiu granjear grande quantidade de inimigos em seu próprio domínio. “Quem não estivesse com ele, estava contra ele”, diz Bruce Tognazzini. “E nós estávamos todos contra ele.” É de estranhar, porém, que Jobs não desse ouvidos aos problemas que vinha causando e à quantidade cada vez maior de pessoas, incluindo a diretoria, que vinha se voltando contra ele. “À medida que Steve ficava mais arrogante e exigente, tanto maior era a quantidade de gente que o queria pegar,” diz um ex- executivo da Apple.

Para aumentar a frustração da diretoria e de Sculley, depondo a favor da divisão Apple II, o venerado Apple II teve desempenho recorde em 1984. Com Jobs nos calcanhares dos gerentes da divisão e recusando-se a permitir que o Apple II fosse anunciado como produto da empresa para não competir com o Macintosh, mesmo assim a divisão vendeu 800.000 Apple II e Apple II portáteis. Gerou receita de quase um bilhão de dólares, representando no mínimo dois terços dos lucros da empresa. O alto custo do lançamento do Macintosh, somado às desvantagens do computador e aos problemas de produção, arrancou boa fatia dos lucros da empresa. Jobs vinha descumprindo prazos cruciais e importunando cada vez mais a divisão Apple II, cujos integrantes tinham que usar crachás para entrar na área do Macintosh, onde, certa vez, escoltou a cantora popular Joan Baez, por quem nutrira breve atração, durante visita à produção do Mac. Improvável espiã industrial, a visita de Joan Baez feriu as sensibilidades do grupo Apple II.

Sculley, já não era sem tempo, reconheceu o problema e tentou dar solução. Para levantar o moral, promoveu uma cervejada, fixou o Dia Eterno do Apple II e convenceu Wozniak a voltar para a divisão. A volta de Wozniak melhorou os ânimos alquebrados do grupo, mas não bastou. Delbert W. Yocum, gerente que galgara os vários escalões da empresa e se tornara chefe do grupo de produtos Apple II, assumiu a responsabilidade por não conseguir maior “participação mental” para a divisão, o que, na linguagem dos computadores, quer

dizer “atenção”. Comprometeu-se a dedicar maior empenho no sentido de obter maior cobertura da imprensa para o Apple II e porção maior da atenção de Sculley. Este não precisava ser instigado por Yocum. A empresa estava dividida, e o vazio crescia a cada dia que passava. Jobs, além de criar furor, falhava lamentavelmente em sua primeira tentativa de entregar um produto, desempenho nada bom para ele que, na época, vinha sendo promovido como o inventor do primeiro computador Apple, e fazia exigências absurdas ao pessoal.

Durante todo o ano de 1984, Sculley empenhou-se em assegurar a todos que a Apple queria estreitar os laços com a infra-estrutura do computador pessoal e maior participação de terceiros. Prometeu que os computadores seriam compatíveis com a IBM e acessíveis aos acoplamentos de outras empresas. Jobs, entrementes, teimoso, resistia a envolver a infra-estrutura com o Macintosh.

“Steve ficou obcecado com o conceito Macintosh de produção, embora o Apple II fosse o responsável pelo fluxo de caixa da empresa”, observa o analista Tim Bajarin. “Ele dividiu a empresa em duas. Em vez de ser uma empresa com diferentes produtos, era como se o grupo Apple II fosse uma empresa, e a divisão Macintosh, outra.”

Todos andavam perguntando quem mandava na Apple, Jobs ou Sculley? Sculley comparou seu mandato na empresa a seu emprego anterior de presidente da Pepsi Cola: “Ele [Kendall] e eu deixamos de lado nossa amizade pessoal. Ele dirigia a empresa e eu dirigia uma

divisão. Aqui, Steve e eu estamos dirigindo a empresa ao mesmo tempo.”

O empenho de Sculley em aparar as arestas com os fornecedores, concessionárias e terceiros vinha sendo frustrado por Jobs. A Apple tinha em mãos oportunidade de ouro para se fortalecer, porque as concessionárias e demais empresas estavam chocadas com a IBM, que começara a produzir grande parte de seus próprios programas e a vender mais computadores por intermédio de sua própria equipe de vendas. A infra-estrutura do computador, que passara a depender da IBM, andava à cata de uma alternativa para a Grande Azul, ao que Sculley agora favorecia, abandonando os planos de criar na

Apple uma divisão própria de programas, medida recebida com suspiros de alívio.

“O sucesso da Apple interessa aos fornecedores independentes porque nos apresenta um alvo de oportunidades”, disse Fred M. Gibbons, presidente da Software Publishing. As concessionárias também deram as boas-vindas à Apple, como alternativa à IBM, quando o gigante de Armonk resolveu vender mais computadores por venda direta. O relacionamento da Apple com os concessionários fora dos mais árduos, mas Sculley prometia reparar os erros.” A Apple não quer competir conosco”, disse Norman Dinneson, presidente da Computer Land, de San Diego. Outro concessionário observou: “Não estou ganhando muito dinheiro vendendo computadores Apple, mas gosto desta alternativa à IBM.” Sculley conseguiu também convencer os varejistas, como a BusinessLand e a Sears Business Systems, de terem em estoque computadores Apple.

Entrementes, a recusa de Jobs em cooperar com as promessas de Sculley vinha gerando aspereza em relação à infra-estrutura. A AST Research, maior fabricante mundial de extensões para o IBM PC, criou em meados de 1984 uma Divisão de Acréscimos do Apple, para grande surpresa de muita gente do ramo dos computadores, que via na Apple uma empresa dividida. Ash Jain, chefe da divisão da AST que fabricava os acréscimos do Apple, estava chocado porque Jobs não vinha colaborando com as promessas de Sculley, mas não achava que a situação fosse perdurar.

“Nós queríamos depender menos da IBM”, disse. “A situação na Apple não ia nada bem. As vendas estavam

fracas, e tinham seguidos insucessos. O Apple III foi um fracasso, o Lisa também. Jobs lançou o Macintosh em janeiro de 1984, e o equipamento foi muito criticado em todo o ramo. O desempenho não era bom, tratando-se, também, de uma caixa fechada que não permitia acréscimos. Foram fracassos de toda sorte.”

Os observadores do ramo perguntavam-se por que a AST iria criar uma divisão para fabricar melhoramentos para os computadores da Apple, se esta não queria cooperar e acreditavam que a sobrevivência da empresa estava ameaçada. “Todos nos diziam que o futuro da Apple era dos mais incertos”,

diz Jain. “Nossa posição era a de que a Apple era uma grande empresa, mas, independente do status, todos cometem erros de vez em quando. Achávamos que a Apple, mais cedo ou mais tarde, daria uma reviravolta, e nossa divisão estaria a postos, atenta para tirar proveito do mercado.”

A divisão de produtos de Jain foi criada no verão de 1984, quando o Macintosh já vinha se constituindo em fracasso, e Jobs, além de ficar ainda mais arrogante no trato com as empresas externas, vinha dividindo a empresa.

O Macintosh foi exemplo contundente da incapacidade de Jobs em ouvir os outros. “A única coisa que você podia fazer era ligá-lo na tomada e usar”, diz Jain. “Se quisesse mais energia, não conseguia. Mais memória, impossível. Mais velocidade, também impossível conseguir. Você tinha que se contentar com o que a Apple lhe dava.” Jain estabeleceu um contraste entre o Macintosh e o IBM PC, este capaz de executar muitas funções com maior rapidez, de incorporar memória maior e de se comunicar com outros computadores compatíveis com a IBM. “O Macintosh era muito restrito e por isso as pessoas não se ligaram”, diz Jain.

Jain foi um dos críticos mais eloqüentes de Steve Jobs durante 1984, mas não o único. Suas críticas eram representativas das ressalvas disparadas contra Jobs. Em fins de 1984, Jain fez três previsões sobre a Apple e Steve Jobs, que, acreditava, iriam ocorrer no final de 1985: primeira, que Jobs provavelmente não mais estaria na empresa; segunda, que a Apple seria adquirida e deixaria de ser independente se continuasse com Jobs; e, terceira, que a empresa teria que criar um

Macintosh que aceitasse acréscimos e fosse compatível com a IBM.

Alguns analistas, como Tim Bajarin, vinham dizendo publicamente que “Se não fosse por John Sculley, a Apple não teria atravessado 1983 e, muito menos, 1984”.

O laço apertava-se no pescoço de Jobs, cujos atos continuavam a desafiar Sculley, e a amizade dos dois, tão divulgada, evaporou-se durante o ano de 1984. Houve mais gente na Apple, além de Jobs, Sculley e a diretoria, que percebeu o áspero jogo de poder que vinha sendo travado entre

Jobs e Sculley. Todos estavam muito mais preocupados com os boatos de demissões em massa em 1985. A diretoria, que queria pôr fim àquilo, açulou Sculley, várias vezes em 1984, a tomar uma atitude com respeito a Steve Jobs. Sculley relutava. Segundo os que observavam a Apple de perto, Sculley pretendia dar um jeito em Jobs porque achava que a empresa precisava de um "herói popular" no recinto, e Wozniak, mais uma vez desiludido, estava em vias de sair. O momento decisivo ocorreu no final de 1984, quando a Apple previa seu primeiro prejuízo trimestral. Vários membros da diretoria da empresa, incluindo Arthur Rock, homem nada sentimental, procuraram Sculley.

"John", diziam, "é hora de começar a pensar em se livrar de Steve."

Capitulo 17

JOGO DE PODER

Steve Jobs parecia ignorar o aperto do laço. Continuava comprometido com a nova tecnologia do Macintosh e desdenhava a contribuição da divisão Apple II. Promoveu, para o pessoal do Macintosh, uma verdadeira festança de Natal, enquanto o pessoal do Apple II só encontrou carvão em suas meias.

A reunião anual dos acionistas foi um insulto ao já ferido grupo do Apple II. Os favoritos de Jobs ocuparam as primeiras fileiras para ouvi-lo pregar o evangelho do Macintosh, enquanto o pessoal do Apple II, mais uma vez num aposento separado, teve que assistir em circuito fechado de televisão. Até mesmo John Sculley, que tinha conhecimento dos problemas do moral da

empresa, aderiu ao oba-oba do Macintosh, que fracassara no ano anterior, ainda que, ao mesmo tempo, viesse planejando extinguir a divisão. A equipe do Apple II desconhecia isto, assim como Steve Wozniak, que voltara à Apple alguns meses antes para trabalhar no grupo Apple II.

Logo depois da reunião de acionistas, Wozniak viu que havia muita gente do Apple II disposta a pedir demissão, muitos com as cartas já entregues a Sculley, e resolveu enfrentá-lo na qualidade de porta-voz dos queixosos.

“Fui ver Sculley e disse-lhe que o pessoal do Apple II estava sendo discriminado”, lembra Wozniak. Sculley respondeu: ‘Isto não é verdade.’ Mas pressionei, porque era eu o segundo maior acionista da empresa.”

Sculley estava em posição difícil. Já formulara um plano para reorganizar a empresa e eliminar a divisão Macintosh, mas não podia anunciá-lo para não abalar o moral. Planejava eliminar 1.200 cargos e retirar o poder operacional de Jobs. Wozniak, sem saber disto, largou a empresa exasperado, porque já estava cansado de discutir, chegando a vender todas as suas ações da Apple, sem, contudo, demitir-se da empresa, em cuja folha de pagamento permaneceu, apesar de ter montado outra firma, a Cloud 9, que tinha por objetivo fabricar um produto não-especificado. Os demais empregados da Apple II, que não contavam com a mesma proteção financeira de Wozniak, continuaram na empresa, onde recebiam a solidariedade de Wozniak

“Toda vez que íamos a uma reunião importante da empresa, era um tal de Macintosh para cá, Macintosh para lá”, diz Wozniak “O pessoal do Apple II pensava: ‘O que estamos fazendo aqui?’ Eles simplesmente não acreditavam.”

Trip Hawkins, seguindo o exemplo de Wozniak vendeu todas as suas ações da Apple e se demitiu. “Havia muitos problemas de moral, porque o pessoal do Apple II, responsável por toda a receita, não era reconhecido”, diz Hawkins.

Sculley estava determinado a pôr fim ao conflito e a criar “uma Apple”, substituindo Jobs na chefia da divisão Macintosh por um gerente mais experiente. Com a

queda continuada das vendas do Macintosh, a diretoria o vinha pressionando a tomar as rédeas e dirigir a empresa, mas Sculley relutava em se apressar, temeroso das conseqüências de mudança tão radical.

Mas Sculley enfrentou Jobs, como um sargento-instrutor que admoesta um soldado, e disse-lhe para pôr ordem na Macintosh. Quando Jobs percebeu que Sculley falava sério, respondeu que Sculley nada conhecia da Apple e era inapto para dirigir uma empresa de alta tecnologia.

“Os dois entraram em renhido atrito”, diz Trip Hawkins. “Steve, durante muito tempo, contou com o apoio da diretoria e

sentia-se confiante. A diretoria dizia que a empresa estava ferrada e precisando de uma perspectiva diferente. Quando a empresa começou a cair, pensou: ‘Sabem, é preciso fazer alguma coisa.’ Sculley tentou trabalhar as mudanças junto com Steve, mas, como este resistisse, decidiu: ‘Pois que se dane! Eu sou o presidente, e sou eu quem vai ser responsabilizado se a empresa não ganhar dinheiro. A responsabilidade é minha!”

Com o apoio da diretoria, Sculley contratou Jean-Louis Gassee, de 41 anos de idade, antigo diretor da Apple, na França, para eventualmente substituir Jobs na chefia da divisão Macintosh reorganizada. Gassee era um matemático obstinado, mas erudito, que construíra sua própria calculadora aos 14 anos de idade. Na chefia da Apple, na França, transformou-a na divisão estrangeira de crescimento mais rápido e mais rentável da empresa. Ao contrário de Jobs, trilhara carreira convencional com experiência de gestão na Hewlett-Packard e Data General. A intenção de Sculley era nomeá-lo diretor de marketing do Macintosh e, com o tempo, depois de transferir Jobs para um cargo indefinido, promovê-lo à chefia da Macintosh.

Jobs resistia à idéia de entregar sua divisão a quem quer que fosse , principalmente a Gassee, um administrador convencional. “Steve é uma pessoa muito dominadora”, diz David J. Larson, gerente de marketing que lançou o Apple IIe e IIc. “Estava de fato preocupado com o êxito do Mac e, por isso, preocupado com a chegada de um administrador de empresas que não entendesse de tecnologia moderna. Não queria alguém que não pudesse controlar.”

Havia ondas de choque na diretoria da Apple, referentes ao duelo entre Jobs e Sculley, mas é de surpreender que fossem do conhecimento de tão poucos, até mesmo dos executivos do alto escalão, mais preocupados com os boatos do plano de reorganização, temerosos de perder o emprego. Entre Jobs e Sculley o atrito era enorme, e os dois concordaram em pôr de lado a amizade. “Não era uma luta de personalidades”, dizia Sculley, “eram dois indivíduos disputando a melhor maneira de dirigir a empresa.”

A luta pelo poder, entre Jobs e Sculley, culminou numa reunião da diretoria de 11 de abril de 1985, que durou três horas.

O tema da discussão era o plano de reorganização da Apple e que papel caberia a Jobs na empresa. A diretoria achava que a Apple precisava de um gerente mais experiente na Macintosh. Jobs, incomumente hesitante, titubeava, ora concordando, ora discordando,

com

os

pensamentos

aparentemente desorganizados. Manifestou-se possivelmente interessado em dirigir um novo departamento de pesquisa e desenvolvimento, e a seguir insinuou que talvez continuasse diretor-presidente e se candidatasse ao Congresso. A última opção era um delírio, já que Jobs nem título de eleitor tinha, o que seria importante ponto fraco em qualquer campanha política. A diretoria, enfim, concordou em contratar Gassee, sem estabelecer prazo para passar-lhe a Macintosh, e disse a Jobs, em termos nada dúbios, que era Sculley, e não Jobs, quem dirigia a empresa. "Todos deixaram muito claro que Steve teria que se afastar das operações diárias", lembra Hawkins. "Ele é o diretor- presidente", afirmou Sculley, tempos depois, "mas está bem claro que é meu subordinado."

Se a diretoria, por sua vez, não fixou prazo para afastar Jobs da gerência da divisão Macintosh, Gassee tinha outros planos, e pediu garantia por escrito da data em que assumiria a gerência geral. Jobs, além de ficar furioso com a exigência, sentiu-se traído por Sculley e pela diretoria. "Achava que Sculley o apanhara de

surpresa e o esfaqueara pelas costas”, diz uma fonte ligada a ele.

Jobs logo se preocupou em ter que abrir mão do poder sob a nova estrutura organizacional. Começou dizendo aos amigos da divisão Macintosh que a Apple não comportava sua presença e a de Sculley ao mesmo tempo, e que a diretoria teria que escolher um ou outro. A seguir, reuniu seus principais subordinados e perguntou-lhes se podia contar com seu apoio num confronto com Sculley. Apesar da considerável falta de entusiasmo, todos concordaram.

Jobs, a esta altura, já devia saber que não tinha chance de êxito, mas iniciou imediatamente a campanha para demitir Sculley. Telefonou para cada diretor da comissão executiva em busca de apoio, dizendo-lhes que Sculley não entendia do intricado riscado de uma empresa como a Apple, envolvida com

a alta tecnologia. O pedido de Jobs não mereceu solidariedade, e um dos diretores chegou a dizer-lhe que ele precisava parar de ser criança e crescer. Mas Jobs, determinado, convenceu-se de que ainda tinha alguma chance de vencer a luta pelo poder.

Sculley, tomando imediato conhecimento da trama de Jobs para depô-lo, convocou reunião de emergência da comissão executiva no dia seguinte, e não fez rodeios. Disse aos executivos o que Jobs estava fazendo e foi incisivo: “Quem manda na Apple sou eu!” Jobs ficou perplexo quando percebeu que quem estava no poder, de fato, era Sculley, ainda que, nem por isso, ele ou a comissão executiva tenha pensado em afastá-lo da futura reorganização. A conversa durou três horas, todos procurando um meio de conservá-lo em alguma função operacional. Em vão, pois Jobs, ao que parece, cedeu, e disse que ia tirar longas férias durante o processo de reestruturação.

Jobs deixou a reunião, convocou os executivos da Macintosh e disse-lhes, com lágrimas nos olhos, que estava demissionário da Apple. A seguir deu meia-volta e dirigiu-se à porta, mas foi interrompido por dois assessores. A equipe implorou que ficasse, dizendo que a vida de todos ali, bem como a do próprio Jobs, e a história da Apple, seriam, alteradas irrevogavelmente com sua saída. Depois de longa reunião, conseguiram convencê-lo de que ainda havia futuro para ele na Apple. Jobs falou novamente com Sculley sobre uma possível posição operacional na empresa, mas Sculley, taxativo, disse-lhe que estava fora de questão.

Na noite seguinte. Jobs deu uma festa em casa, à base de pizza, mas o clima era de desânimo. Presentes

estavam seus principais assistentes e Mike Markkula, seu velho mentor e amigo. A conversa girou em torno do futuro da Apple, e Jobs tentou convencer Markkula de que deveria exercer uma função operacional no futuro da empresa, solicitando sua ajuda para conseguir o apoio da diretoria. Markkula, que outrora considerava Steve Jobs um jovem inteligente e de futuro como executivo, ouviu sem compromisso, enquanto comia cerejas, e comentou apenas que a diretoria iria levar à frente os planos de Sculley de reorganizar a empresa. Estava claro que Jobs perdera também o apoio de Markkula. Na noite seguinte, Sculley

telefonou a Jobs e reiterou que ele não ocuparia cargo operacional na “nova Apple”.

Sculley esperava reorganizar lentamente a empresa e liberar Jobs da maneira menos dolorosa possível. Diziam os amigos que Sculley estava dividido entre tomar a melhor decisão para a empresa e seus sentimentos por Jobs. “Foi uma decisão torturante para ele”, diz um amigo. “Não vinha dormindo bem, mas estava muito lúcido. Não queria magoar Steve, mas tinha que atender ao interesse da Apple.”

Muito antes do esperado, entretanto, Sculley teve que tomar uma atitude, em parte por causa do empenho de Jobs em derrubá-lo, de sua contínua politicagem no sentido de conseguir um cargo operacional e também de um pequeno semanário especializado, chamado San Jose Business Journal. Nick Arnett, repórter de high tech e colunista dos computadores pessoais do American City Business Journals , ouvira boatos sobre a luta pelo poder na Apple. Arnett, profissional denso e inteligente, soubera da briga por meio de seus informantes na Apple.

“Há alguma coisa acontecendo na Apple”, disse ao seu editor. “Parece que Steve Jobs está para sair.” Arnett estava ao mesmo tempo empolgado e cauteloso, pois não queria divulgar notícia equivocada, principalmente sobre herói popular do porte de Steve Jobs. O editor também se mostrou cauteloso. “Boatos não bastam”, concordou. Horas depois, Laurie Kretchmeyer, outra repórter de high tech do mesmo jornal, apareceu na redação afobadíssima. “Jobs vai sair, e a empresa está planejando uma reorganização”, disse ela ao editor. Houve uma reunião apressada entre o editor, Arnett e

Laurie e, várias horas depois, os três regozijaram... algo de monumental acontecia na Apple.

“Vamos publicar”, disse o editor.

Era dia de fechamento do jornal, e a equipe trabalhou até altas horas da noite para imprimir a notícia do rompimento. Na manhã seguinte, o Journal publicou matéria de ponta sobre a luta pelo poder entre Jobs e Sculley e a futura reorganização da Apple. A matéria forçou Sculley a agir muito antes do planejado, e, dois dias depois, convocou reunião de emergência da diretoria, aprovando o plano de reorganização. Jobs ficou ao

desamparo. Ainda era diretor-presidente, mas sem poder. No dia seguinte, o San Jose Mercury News estampou a seguinte manchete na primeira página: APPLE REBAIXA JOBS.

A batalha entre Jobs e Sculley foi feroz, sugando a ambos física e emocionalmente. Assim como o cão Gingham e o gato Calico, figurativamente, devoraram-se um ao outro. O derradeiro confronto entre os dois, que dizia respeito ao rebaixamento de Jobs do cargo de gerente-geral da divisão Macintosh, foi ríspido e se deteriorou em embate verbal.

Jobs estava na sala do presidente, tentando convencê-lo a permitir que continuasse chefiando a divisão. Sculley recusou, e, a seguir. Jobs surpreendeu Sculley, propondo que invertessem os papéis: Jobs seria o presidente e executivo-chefe, e Sculley passaria à posição de diretor-presidente. Sculley respondeu que a proposta era impossível, porque Jobs não tinha a experiência necessária para dirigir uma empresa.

Jobs explodiu. Se Sculley era tão bom administrador assim, perguntou, por que a empresa estava com tantos problemas? Jobs acusou Sculley de incompetente para dirigir a Apple, disse que era ele. Jobs, a única pessoa capaz de salvar a empresa, e voou porta afora.

Sculley, muito conturbado com o violento confronto, ficou abalado em sua autoconfiança. Será que Jobs tinha razão? Seria o homem errado para a Apple? E parecia afogar-se num mar de fracassos. A empresa enfrentava sérias dificuldades, e sua situação pessoal parecia desastrosa. Devia muito, tomara muito dinheiro emprestado para comprar ações da Apple que valiam

muito menos do que quando as comprara. Ainda mais, se fracassasse na Apple, teria uma chance em um milhão de ser contratado por outra empresa para ocupar cargo de alto nível. Sentia-se falido. Quando Jobs saiu da sala, Sculley acuou-se num canto, exausto até os ossos e chorou de pesar e frustração. Naquela noite, resolveu pedir demissão da Apple, e pediu a um amigo para telefonar aos diretores informando-os da decisão. Depois explicou a situação à esposa Leezy e foi dormir. Por mais estranho que possa parecer, o sofrimento por que passara no escritório durou apenas um dia e uma noite. Depois de uma boa noite de sono, ainda não estava completamente recuperado,

mas já se sentia muito forte e disposto a prosseguir no comando da Apple. Quando telefonou ao amigo a quem pedira para informar sua demissão à diretoria, soube que a ordem não fora cumprida e cancelou-a.

A lesiva colisão entre Jobs e Sculley afetou também Leezy, que não gostava de Jobs nem confiava nele. Achava que Jobs sentia ciúmes do tempo que o marido dedicava a ela e, vendo-o tão abalado, sentiu-se compelida a enfrentar Jobs.

Descobriu que Jobs estava almoçando com alguns amigos no Good Earth e foi até lá. Em vez de fazer um escândalo no interior do restaurante, esperou-o no estacionamento. Quando ele saiu com os amigos, ela o chamou, pedindo-lhe para conversar em particular. Jobs, lembra ela, parecia surpreso em vê-la, mas avisou aos amigos que os veria mais tarde.

Leezy aproximou-se e espinafrou Steve Jobs. Perguntou-lhe se se dava conta da sorte que tinha de simplesmente conhecer um homem da bondade de Sculley. Lembra-se de que estava “afrontada e furiosa”, mas com pleno domínio de si mesma. Disse a Jobs que o marido fora seu amigo, mas que ele só iria reconhecer o fato no leito de morte. Enquanto o agredia com palavras, afirma Leezy, Jobs mantinha-se cabisbaixo, e ela exigiu que ele a encarasse. Ele o fez, e ela mandou-o afastar o olhar. Quando o fitou nos olhos, disse-lhe, nada viu, não havia alma, apenas uma zona morta, um poço sem fundo. Terminada a fala, Leezy declarou a Jobs que sentia pena dele e foi-se.

Na Apple houve um pandemônio, principalmente na divisão Macintosh, que via seu gerente-geral ser

demitido. O pandemônio alastrou-se entre os escalões inferiores, e até mesmo os altos executivos ficaram aturdidos. Diz um gerente da Macintosh: “Eles arrancaram o coração da Apple e puseram um artificial. Vamos ver se funciona.”

Jobs, quase reduzido a zero, ainda assim nutria esperanças, mesmo tendo ido parar noutro prédio, numa sala afastada que sua secretária chamava de Sibéria. Disse a seus poucos amigos da Apple que perdera a batalha, mas não a guerra. O San Francisco Examiner especulou que Jobs, a quem chamou de “habilidoso combatente no campo de batalha empresarial”, talvez ainda contasse com alguns trunfos na manga, e alguns

analistas acreditavam num possível regresso. Mike Murphy, editor do California Technology Stocks Newsletter , reparou na maleabilidade de Jobs no passado. “No começo, opôs-se ao Macintosh e combateu-o durante alguns meses, mas, quando viu que não iria derrotá-lo, passou a ser seu maior advogado. É a cruz de sua função: dedicar-se a criar idéias novas, opor-se a algumas delas e agarrar-se às boas que sobreviverem ao assédio.” Sculley, sabendo que Jobs era muito teimoso, estocou- lhe o coração, alguns dias depois, ao dizer a um grupo de analistas que “Steve Jobs não terá cargo operacional na Apple, hoje ou no futuro”, mas acrescentou que ainda era a “alma da Apple”. O mercado de ações, há muito cansado de Jobs, reagiu com alta de dois pontos.

Da “Sibéria”, Jobs telefonou a todos os executivos da Apple oferecendo ajuda e certificando-se de que todos tinham o número de seu telefone. O telefonema não teve resposta, e Jobs descobriu que não vinha recebendo os memorandos importantes da empresa. Sabia que fora desnudado, um terrível golpe contra seu orgulho.

“Você provavelmente já levou um soco no estômago. O ar sai todo, você não consegue respirar”, disse Jobs. “Quanto mais você tenta, menos consegue. Para respirar de novo, é preciso relaxar. Se eu tentasse pensar no que fazer de minha vida, seria o mesmo que tentar respirar fundo.”

Sculley afirma que procurou em vão interessar Jobs em pesquisa e desenvolvimento. Jobs queria um cargo operacional com autoridade. “Tinham-no isolado e mandado para o pasto”, diz um gerente da Apple. “No

momento ele não percebeu.” Jobs, banido e sem poder, recorda: “Estava muito claro que nada me restava a fazer. Eu preciso de um objetivo para me estimular.” Infelizmente, quando encontrou este objetivo, sua natureza vingativa subiu-lhe à cabeça causando-lhe, em última instância, ainda mais dor e pesar.

A luta pelo poder, travada entre Jobs e Sculley, em termos de importância para os empregados da Apple, não chegou aos pés da futura reorganização, que gerou muito medo, principalmente na divisão Macintosh. Grande carnificina estava por acontecer, e todos o sabiam. “Já haviam tirado as facas do

armário e as estavam afiando”, lembra uma fonte próxima à empresa. “Achava que veríamos muitos currículos da Apple sobrevoando o Vale.”

A profecia foi precisa. Em um mês, a partir da demissão de Jobs da gerência geral da Macintosh, Sculley implantou mudanças devastadoras. Anunciou que a empresa ia fechar para sempre três de suas seis fábricas antes do final de 1985. Além disso, demitiu 1.200 empregados, a maioria do marketing, entre eles muitos que tinham sido contratados e treinados no ano anterior. A Apple estava aturdida. Diz alguém que visitou a empresa: “Vi muitas caras compridas.”

Apesar da demissão de 1.200 empregados, foi muito diferente da sangria da Quarta-Feira Negra. Bruce Tognazzini, que sobreviveu aos dois expurgos, observou: “Houve uma grande diferença entre a Quarta-Feira Negra e a atitude de Sculley. A Quarta-Feira Negra foi um dia no qual muita gente foi demitida com base no gosto pessoal dos supervisores. Já a reorganização de Sculley foi muito planejada. Já nos dizia, no início de 1984, que a Apple estava muito sobrecarregada no departamento de marketing, e não podia se dar ao luxo de superpor responsabilidades. Quando demitiu as pessoas, foi com toda sensibilidade e humanidade possíveis.”

Durante o massacre da Quarta-Feira Negra, a Apple fizera o possível para não indenizar as rescisões, mas, quando Sculley dispensou os 1.200, a maioria do marketing, todos receberam no mínimo um mês de salário a mais, a contar do último dia de trabalho. Sculley descarnara a Apple até os ossos, e o mercado acionário reagiu com nova alta.

A queda de Jobs da chefia da Macintosh foi recebida com entusiasmo pelos integrantes do grupo Apple II, felizes por terem sobrevivido à nêmese e, mais ainda, porque Sculley os transferiu do Edifício Triangle, a certa distância, para a sede. “O grupo Apple II andara meio distanciado, no plano físico”, afirma Sculley, “o que só reforçava o seu tratamento como cidadãos de segunda categoria.”

A reorganização de Sculley fez da Apple uma empresa mais funcional e eliminou a competição, fomentada por Jobs, que quase a destruíra. Delbert W. Yocum passou a ser o

encarregado de toda a engenharia, produção e distribuição da Apple. Gassee, encarregado do desenvolvimento de produtos, subordinado diretamente a Yocum; e William Campbell recebeu a chefia de todo o marketing e vendas nos Estados Unidos. A Apple, enfim, estava solidificada, já não era mais uma empresa dividida contra si mesma.

Jobs, entrementes, concordava em ser uma espécie de embaixador sem autoridade. Enviado a vários países, investigava as possibilidades de comercialização. Não passava, na verdade, de testa-de-ferro, e, depois de passar o verão lambendo as feridas, relativamente quieto, procurou vingança.

Durante o verão de 1985, longo e solitário para ele, Steve Jobs lançou-se ao encontro de sua alma. Com uma caneta e um bloco de papel, passava horas a fio anotando coisas importantes e foi, aos poucos, percebendo que poderia começar outra empresa e ainda continuar diretor-presidente da Apple. Num quente dia de agosto, encontrou Paul Bird, prêmio Nobel em genética, da Universidade de Stanford. No almoço, os dois discutiram sobre a pesquisa de Bird, e Jobs teve uma idéia súbita: por que não distribuir o material de Bird, por computador, a outras instituições, inserindo-o no currículo? Bird respondeu que a maioria das universidades do país não dispunha dos programas e do equipamento necessário a tal empreendimento. Jobs já se interessara por educação quando estava na Apple, e o encontro com Bird trouxe-lhe um lampejo da antiga autoconfiança e o renascimento de espírito.

“Comecei, então, a pensar no assunto e a entrar em ação”, disse.

Jobs começou a discutir a nova empresa com vários contatos seus na divisão Macintosh. A empresa que vislumbrava, embora ainda nebulosa, teria a ver, de algum modo, com computadores pessoais e educação. As pessoas com quem conversava entusiasmavam-se com o projeto, mas alertavam-no de que era preciso informar sua intenção à diretoria da Apple. Como a rispidez entre Jobs e Sculley já quase se esvaíra no tempo. Jobs contou-lhe o plano, em termos vagos, garantindo que não ia competir com a Apple.

Sculley acatou a palavra, e informou à diretoria que Jobs queria iniciar uma nova empresa. A diretoria, em vista da garantia de que o novo negócio não ia competir com a Apple, concordou, e Sculley, depois da reunião, teve o prazer de informar a Jobs a anuência da diretoria. Além disso. Jobs foi convidado a permanecer na diretoria da empresa e informado de que a Apple tencionava financiar 10% do novo empreendimento. Como os planos de Jobs eram vagos, na melhor das hipóteses, Sculley sugeriu reunir-se com ele e Markkula na semana seguinte para discutirem detalhes.

Jobs, entretanto, estava muito impaciente para esperar. Naquela mesma noite, reuniu-se com seu grupo e explicou a situação, e todos concordaram em que queriam montar o negócio sozinhos, sem laços com a Apple. “Resolvemos cortar o cordão umbilical e continuar”, disse um dos contatos de Jobs.

No dia seguinte. Jobs encontrou-se com Sculley para informá-lo de que continuaria na diretoria da Apple, mas que sua nova empresa, que decidiu chamar NeXT, não tinha interesse na participação financeira da Apple. E entregou a Sculley uma folha de papel contendo a lista dos empregados da empresa que queria levar. Segundo o relato de Jobs, Sculley concordou, trocou com ele um aperto de mãos e desejou-lhe boa sorte. Ao sair, lembra Jobs, sentiu uma faísca da velha amizade. Sculley evoca a reunião de maneira inteiramente diferente. “Fiquei sem ação quando Steve entrou com aquela lista. Disse-lhe que aquelas pessoas eram peças-chave, muitas delas decisivas.” E logo convocou uma reunião de emergência da diretoria para informá-la da intenção de Jobs. “A diretoria sentiu-se lograda”, diz Sculley. “Ele [Jobs] dissera que ia levar pessoal dos escalões

inferiores, que não estava envolvido com o que a Apple considerava importante.”

Um dos que Jobs queria levar era Rich Page, o engenheiro que fora o ponta-de-lança do desenvolvimento do Macintosh, e ficou claro para todos que Jobs ia competir diretamente com a Apple. A diretoria votou demitir Jobs e processá-lo. Naquela noite. Jobs foi à casa de Markkula e, num encontro que deve ter sido doloroso para ambos, apresentou sua demissão da Apple. Jobs relembra com amargura. “Nós procuramos garantir que não

tínhamos planos de usar segredos industriais ou tecnológicos”, disse. “Não podemos dizer-lhes o que tencionamos fazer porque, honestamente, não sabemos. Tudo o que queremos é uma separação limpa em relação à Apple para podermos montar nossa própria empresa.”

A dispensa de Jobs da presidência da diretoria reverberou por toda a empresa e todo o Vale do Silício. O processo aberto pela diretoria atraiu a atenção da mídia internacional, e os repórteres caíram sobre a Apple e Jobs, que se refugiara em sua residência monástica. Sculley reclamou que o assunto vinha merecendo mais atenção do que um capítulo da Dynasty [Dinastia], e declarou: “Todos entendemos que começar uma empresa faz parte de nossa cultura, mas Steve Jobs estava indo à forra, e não apenas começando uma coisa nova.”

O processo da Apple alegava que Jobs vinha usando segredos industriais, aliciando pessoas-chave da empresa e abrindo concorrência direta contra a Apple, usando tecnologia que fora desenvolvida na empresa. “As coisas esquentaram para valer”, diz um gerente da Apple. Durante o arrastar do processo. Jobs vendeu 21 milhões de dólares em ações da Apple, mas, mesmo assim, ainda era o maior acionista da empresa. A placa de seu carro, que registrava, orgulhosa, APPLE I, teve que ser substituída por outra.

Embora poucos gostassem de Jobs na Apple, os empregados estavam em estado de choque. “Eu não fazia idéia de que Steve ia montar uma firma”, diz William V. Campbell. “Perder toda aquela gente [na reorganização] foi chocante, mas perder o diretor-

presidente foi mais ainda.” Já outros achavam que Jobs planejara sua saída de modo a causar o máximo de problemas para a Apple, pois vários projetos críticos tiveram que parar, e a fúria que a demissão e o processo desencadearam dificultou a contratação de novos empregados, que estavam ávidos em busca de projetos de porte. “Quem ficou mesmo muito aborrecido foram os vice-presidentes”, afirma alguém de dentro da Apple. “Seus planos foram todos atingidos.”

Na maioria, os empregados da empresa, ao que parecia, estavam aliviados por Jobs ter, enfim, saído de cena. A imprensa especulara sobre um possível êxodo em massa com a demissão

de Jobs, mas não percebeu que eram muito poucos os amigos de Jobs na empresa. Quase ninguém pediu demissão, e Wall Street, em resposta ao bombardeio de Jobs, subiu mais um ou dois pontos. “A maioria dos investidores profissionais gostou da saída de Jobs”, aponta Don Sinsabaugh, sócio de Squaregold, Chefits e Sinsabaugh. “Muitos em Wall Street estavam irritadíssimos com sua prepotência. E o mais importante é que Sculley teria liberdade para dirigir a Apple.”

Com Jobs absolutamente fora de cena, Steve Wozsniak voltou mais uma vez ao seio da empresa que ajudara a fundar, e, por desprezar a política interna, não quis vincular seu retorno à saída de Jobs. “Era uma reviravolta na minha vida”, lembra. “Eu estava meio entediado e na época me interessei de novo. Cheguei a escrever uns programas de computador para algumas revistas especializadas.” Enquanto Jobs vendia suas ações, Wozniak, que antes vendera todas as suas, recomprava 100.000. “Bem, achei que precisava comprar algumas.” Recusou-se peremptoriamente a envolver-se na disputa entre Jobs e Sculley, mas anunciou que o Apple II estava no apogeu de sua forma. Disse ainda que “Era impossível saber a verdadeira posição de Steve Jobs. Ele podia afirmar que era contra matar gente, mas o que deixava transparecer era que queria mandar alguém para a câmara de gás. Sculley não é assim. O que ele diz e o que você ouve são precisamente a mesma coisa”.

Havia quem acreditasse que a diretoria contratara Sculley na intenção de livrar-se de Jobs. “Gostaria de que fosse verdade”, diz Trip Hawkins. “Mas infelizmente não acho que seja.” Bruce Tognazzini acha que era sincera a amizade entre Sculley e Jobs e não apenas

uma euforia de relações públicas. “Numa reunião executiva, logo depois da saída de Jobs, Sculley falou cinco minutos sobre sua saída e depois 20, dizendo que esperava que aquilo não destruísse a amizade entre os dois”, afirma Tognazzini. “Ficou muito óbvio que estava sendo sincero.”

O processo contra Jobs foi enfim resolvido fora dos tribunais, a favor da Apple. Jobs foi proibido de contratar empregados da Apple durante três anos e de fabricar produtos concorrentes da Apple. Além disso, todo produto desenvolvido

na Next teria que ser autorizado pela Apple antes de ser comercializado. Jobs, em derradeiro desafio, vendeu todas as suas ações da empresa, menos uma.

Sculley foi nomeado diretor-presidente da Apple Computer em janeiro de 1986 e, numa reunião de acionistas, acenou um ramo de oliveira para Steve Jobs. “Espero que todos os nossos fundadores, incluindo Steve Jobs, sintam-se bem-vindos à casa, como o são Steve Wozniak e Mike Markkula.” Jobs respondeu por meio de um porta-voz: “Joni Mitchell foi quem melhor descreveu a situação: ‘Parece, não é mesmo?, que nós nunca sabemos o valor do que temos até que o perdemos.’“ Dan Kottke, velho amigo de Jobs, afirmou o que talvez fosse um epitáfio: “Às vezes ele é um caos, mas tem idéias interessantes.” Depois que toda a fumaça se dissipou, Sculley declarou: “Não vim para a Apple a fim de tirá-la de Steve Jobs. Tentei dar-lhe o máximo de latitude possível.”

Com 30 anos de idade. Jobs, deposto por renhida luta pelo poder, começava de novo. A Apple, por sua vez, vislumbrava sem ele um futuro muito mais promissor.

Capítulo 18

DEPOIS DA QUEDA

A Apple começou 1987 na condição de empresa de dois bilhões de dólares, totalmente impregnada da marca pessoal de John Sculley. Steve Jobs, embora ainda lembrado, nunca é mencionado oficialmente. “É absolutamente proibido”, diz um analista de computadores pessoais. Ninguém parece ligar, pois Jobs evoca lembranças de uma administração atabalhoada.

As pessoas de dentro e fora vêem a Apple como organização estável que vem, enfim, agindo à altura de uma grande empresa. “Acho que o que tentamos realizar está começando a se pagar”, reflete Sculley. “Tentamos conservar as melhores características da Apple em termos de cultura, mas também reconhecemos que nossa juventude precisa crescer e amadurecer em outros aspectos.”

Outrora empresa com ásperas lutas internas entre os escalões, a Apple hoje está unificada. O novo lema é “Uma

Apple”, que os empregados apregoam sem vergonha ou pieguice. Hoje a brincadeira se chama trabalho em equipe. Jobs costumava nomear seus bozós e superastros, mas isto também mudou. “Quem implanta merece a mesma admiração de quem projeta”, avalia Sculley. “As equipes, a mesma admiração que os superastros.” Um engenheiro da empresa observou: “A empresa hoje reflete a vontade da maioria, enquanto na gestão de Jobs refletia a vontade de alguns poucos escolhidos.”

Ao unificar a Apple, Sculley conseguiu pôr fim à renhida luta interna entre as divisões e dar à empresa rumo mais definido. “Antes, costumávamos receber mensagens confusas daqueles que dirigiam”, lembra Douglas Solomon, gerente de informações de mercado da Apple. “Hoje já não são tantas as mensagens confusas. Estamos tentando nos organizar melhor, planejando mais e pensando mais a longo prazo. Sculley é uma rocha. Nós sabemos o que estamos fazendo.” Erich Ringewald, engenheiro de programas, constata: “Hoje há mais gente satisfeita na Apple do que antes.”

O divisionismo, que tanto tumulto criou, a malhação pelas costas e o sigilo já não estão em evidência na Apple desde a reorganização de Sculley. “Não é mais preciso ocultar coisas dos outros engenheiros da Apple”, diz um engenheiro da empresa. “Quando Jobs estava por lá, se o grupo Apple II fizesse um projeto que ele não autorizara, ele o cancelava. Havia um medo genuíno, que levava os empregados a ocultarem dos outros o que se passava.”

Sculley gastou muito tempo em visitas, em 1985 e 1986, procurando reparar os danos que Jobs causara às

relações da Apple junto à infra-estrutura do computador pessoal. Afirmou inúmeras vezes que a Apple não mais queria fazer tudo sozinha à maneira de Jobs, e estimulou terceiros a desenvolverem programas e acréscimos para a Apple. Ash Jain, chefe da Divisão de Acréscimos do Apple, da AST Research, disse: “A Apple é hoje muito mais fácil para se trabalhar do que na época de Jobs. Sculley levou a empresa ao compromisso de trabalhar com terceiros, e a Apple, na minha opinião, é a melhor empresa para se trabalhar.”

Sculley estava ciente também, para seu doloroso pesar, dos defeitos no desempenho dos computadores na gestão de Jobs, que construíra computadores com recursos que queria impor ao mercado, em vez de consultar os desejos da clientela, e Sculley acabou logo com isso. “Estou tentando abrir canais que estavam fechados ou negligenciados”, afirmou. “Uma empresa do porte da Apple não precisa apenas de grandes conceitos, mas também de tomar consciência do que o mercado quer. As diferentes partes da organização têm que estar muito bem afinadas umas com as outras.”

Nem tudo foram rosas na Apple desde a demissão de Jobs e da reorganização da empresa. Em 1985, o moral era problema sério, ao ponto de um engenheiro observar que “Estamos à beira da histeria”. Sculley admitiu: “O estresse era nosso maior problema em 1985, e todas as funções na organização mudaram de uma ou outra forma.” Foi um ano de muito medo na empresa, entre os escalões, até que as medidas de Sculley, no sentido de reduzir custos, começaram a surtir efeito positivo. Ele conseguiu re-implantar a participação nos lucros, que fora cortada em seu programa de austeridade. “As queixas acabaram quando os primeiros cheques, com as participações nos lucros, chegaram”, lembra Brian McGhie, engenheiro de programas.

A Apple divulgou pequeno lucro em 1985, devido, porém, mais às drásticas medidas de redução de custos de Sculley do que ao desempenho das vendas. Mesmo assim, era tão sólido o caminho da Apple que Sculley avaliou para um grupo de analistas de Wall Street que os lucros trimestrais da empresa iriam triplicar em relação ao mesmo trimestre do ano anterior. Sua

previsão superava em mais de 50% a dos analistas, e o anúncio provocou salto de três dólares em cada ação da Apple.

O lucro trimestral resultou de três fatores: o aumento das vendas do Macintosh Plus, computador que substituiu o Macintosh original, um verdadeiro fracasso; a intensificação das vendas internacionais; e o programa de austeridade de Sculley. As vendas internacionais, porém, foram conseqüência mais da desvalorização do dólar do que de algum engenhoso programa de marketing. Tim Bajarin foi forçado a reconhecer: “Eles parecem firmes. Está claro que Sculley agarrou o touro pelos

chifres. A Apple está mais inteligente no marketing e não mais se contradiz na propaganda.”

O êxito do Macintosh Plus deve ter sido um golpe para o ego de Steve Jobs. O Macintosh original, por ele lançado, fora um fracasso, e, além disso. Jobs não conseguira cumprir os prazos dos acréscimos necessários. Com o afastamento de Jobs, a Apple conseguiu produzir as melhorias necessárias ao computador pessoal, cujas vendas não pararam de crescer, enquanto, com Jobs no leme, não haviam parado de cair. A Apple vendeu 174.000 Macintosh em 1984, 245.000 em 1985 e 480.000 em 1986. O Mac já não é mais considerado um computador incondizente com o mercado empresarial, que antes o acolhera com frieza.

“O Macintosh Plus tinha muito mais recursos”, diz Bajarin. “Antes era muito limitado. Logrou muito êxito também com o novo fenômeno da edição de textos e com as impressoras a laser.” Sculley abandonou o esquema de combater a IBM e anunciou melhorias, criadas por terceiros, que deixavam o Apple II e o Macintosh compatíveis com a IBM em fins de 1987. “Há dois anos atrás, eu diria que a Apple jamais conseguiria penetrar o mercado empresarial”, confessa Bajarin. “Vendo-a hoje, com as novas aplicações e recursos, não há dúvida de que vai entrar para o grupo das empresas importantes. A Apple orgulha-se de ter produtos para cada segmento do mercado, desde a educação e o lar às pequenas e grandes empresas.”

Sculley afastou a Apple da concorrência direta com a IBM em 1985, mas renovou sua investida ao mercado empresarial, dominado pela IBM. Em vez de desafiá-la

diretamente, lançou no mercado empresarial produtos que não concorriam diretamente com a Grande Azul. “Sculley parou de esnobar a IBM”, diz um analista, e convenceu os gerentes da Apple de que era preciso descobrir a maneira de conviver com ela. “Já não temos mais tanto medo da IBM”, diz Bruce Tognazzini. “Finalmente superamos aquela terrível arrogância que percorria a Apple.” Sculley, falando num simpósio patrocinado por Hembrech and Quist , em San Francisco, em maio de 1986, sublinhou sua determinação de coexistir lado a lado com a IBM.

“Todos perceberam que não existe esta batalha filosófica entre a IBM e a Apple, pois um dos lados terá que ser arrastado pelos pés.”

Não há mais os frenéticos altos e baixos que assolaram a Apple nos dois primeiros anos de existência. A empresa está mais firme, e os empregados, mais satisfeitos. Tem hoje rumo e enfoque que faltavam na gestão de Steve Jobs, embora os empregados ainda usem jeans e camisetas no trabalho. O traje informal não corresponde à disciplina exigida por Sculley, disciplina, porém, que não parece ter amortecido a criatividade. “Sculley conservou o espírito da Apple, mas deu à empresa o senso do pragmatismo empresarial”, reflete Bill Krause, executivo-chefe da 3Com Corporation, em Mountain View. Sculley reconhecia temer que o espírito inovador da Apple fosse sufocado por clima menos indulgente. “A Apple é hoje uma empresa mais disciplinada e amadurecida”, disse. “Todos aprenderam a reconhecer que a disciplina não ameaça a inovação.”

O trabalho de Sculley na Apple parece tê-la colocado em terreno mais sólido do que antes. A empresa divulgou vendas liquidas de 1,9 bilhões, em 1986, e renda líquida de 154 milhões de dólares.

Sculley ainda tentou aberturas pacíficas junto a Steve Jobs em meados de 1986. “Só porque Jobs e eu não somos mais amigos não quer dizer que não me importo com as coisas que fizemos”, disse. “Muitas idéias dele - o Mac e a editora a laser - estão começando a deslanchar. Muitas coisas que Steve e eu conversamos eram bastante válidas. O problema era a implantação, a

chance de transformar o sonho em realidade. Eu sei o que é preciso para se alcançar o sucesso.”

Com a Apple a passos largos e vencida a luta pelo poder com Jobs, Sculley está contente. “Agora que tudo está correndo bem, estou me divertindo à beca”, diz com sorriso vitorioso. “Não acho que teria outra coisa melhor a fazer em todo o mundo.”

Steve Jobs, abandonado pelas graças da Apple, estava arrasado. Pouco depois de perder o poder de chefe da divisão Macintosh, era visto perambulando altas horas da noite em seu

antigo conjunto de salas. Às vezes parava e, amoroso, acariciava um computador Macintosh. Quando foi demitido da presidência da diretoria, retirou-se para sua solitária mansão de dois milhões de dólares. Estava amargo, zangado e, principalmente, magoado. A virulência do processo que a Apple moveu contra ele eclipsou sua angústia pessoal, sofrida quase toda em silêncio.

Os repórteres acampavam do lado de fora de sua residência, esperando uma chance de entrevistá-lo, mas Jobs permaneceu isolado. Um repórter da MacWorld , revista de amadores usuários do computador Macintosh, chegou a esperar dias a fio, mas, quando Jobs enfim apareceu, tinha o aspecto tão lúgubre que o repórter bateu em retirada. Jobs, entretanto, chegou de fato a dizer aos repórteres: “Não estou amargo. Não estou amargo.” Em outra ocasião, berrou, impulsivo: “Eu estou bem!”

Alguns achavam que seus protestos já eram demasiados. “Ele se tornou uma figura trágica”, diz Bruce Tognazzini. “Os outros dois co-fundadores, Markkula e Wozniak, estão contentes, mas ele está trágico.” Jobs teve tempo de refletir sobre a vida, a Apple, e consolou-se no pensamento, adquirido em seus estudos da filosofia oriental, de que a jornada era mais importante do que o destino.

“Ele se achava liquidado”, informa um antigo empregado da Apple. “Acabado. Disse que seria um idiota se tentasse superar o que fizera na Apple.”

Jobs, com o tempo, foi saindo da casca, e era óbvio que, apesar da queda, sentia muita afinidade com a Apple. “A

Apple existe na alma das pessoas que trabalham para ela e na filosofia e objetivo que lhes ajudam no caminho profissional”, divagou. “Se estou a um milhão de quilômetros de distância, e aquela gente, ainda assim, acha que vale a pena e continua trabalhando para fabricar mais um computador pessoal, eu sinto que meus genes ainda estão por lá. Se a Apple se tornar um lugar onde os computadores passem a ser mercadoria, onde não haja mais romance, aí sim, vou achar que a perdi.”

O Vale do Silício está repleto de gente que quer trabalhar para ele na NeXT, a nova empresa que fundou. Um fluxo constante de gente esperançosa lhe bate à porta, e Jobs recebe

uma enxurrada de correspondência. Um dos integrantes do quadro da NeXT questiona: “Quem não quer participar de uma nova empresa?” Apesar do interesse, todos sabem muito bem que Jobs é pessoa difícil de ligar. Pondera um analista: “O estilo de administrar de Steve é difícil de lidar em termos diários. Mas, no conjunto, ele vale muito dinheiro e é uma força propulsora de peso. Quem se envolve com ele num projeto tem chance de ganhar muito dinheiro.”

A nova empresa de Jobs, segundo era esperado, deveria lançar seu produto no outono de 1987, mas não cumpriu o prazo. Apesar de o produto não ser ainda especificado, todos o esperavam com grande interesse por causa do homem que estava por trás. A NeXT descumprira vários prazos de lançamento, ensejando a piada de que a empresa trocaria de nome, passando a se chamar “Qualquer dia”. Jobs anunciou, em fins de 1987, que não mais faria previsões quanto à data do lançamento, alegando que era mais importante lançar um produto perfeito do que cumprir prazos arbitrários.

Apesar dos detratores, que pareciam dispostos a cravar-lhe uma estaca no coração. Jobs ressurgiu para a vida, como Lázaro. H. Ross Perot, bilionário texano, figura ainda mais lendária do que Jobs, investiu 20 milhões de dólares na NeXT, adquirindo 6% da empresa. Perot, fundador da Electronic Data Systems aos 32 anos de idade, vira Jobs na televisão falando de sua nova empresa e ficara impressionado com seus 31 anos e com o que dissera. Os dois se encontraram e juntaram forças. “Ele me disse que íamos tirar alguém do jogo”, relatou Jobs.

Com Perot na diretoria, são muito maiores as chances de mais um grande sucesso de Jobs. Perot leva consigo muitos anos de êxitos e experiência no mundo dos negócios, sendo astro ainda maior do que aqueles que a Apple atraiu quando se preparava para abrir o capital. Pouco antes de investir na NeXT, vendeu 700 milhões de dólares em ações da General Motors, entrou para a diretoria daquela empresa (onde era, segundo informes, um moscardo), da qual se demitiu em 1987. A revista Forbes o menciona como um dos homens mais ricos na América, com patrimônio pessoal que vale no mínimo 2,9 bilhões de dólares, soma que a Forbes conhece, pois, se Perot

for igual à maioria dos empresários, deve ter outros investimentos substanciais que não vê motivo para divulgar.

Perot está muito envolvido com Steve Jobs e a NeXT, mas aparentemente não se preocupa com os 20 milhões de dólares que investiu na empresa embrionária. “A NeXT é empresa capaz de gerar grandes retornos, talvez 10 vezes o que eu investi”, disse a um repórter da Forbes . “O que não é lá grandes coisas no momento, não é verdade?” Com no mínimo 2,9 bilhões de dólares no bolso, 20 milhões parecem alguns trocados para o milionário texano.

Perot conta com a respeitabilidade e reputação necessárias para atrair outros importantes capitalistas de risco para a NeXT, embora muitos achem que Jobs inflacionou o preço da empresa - ainda sem produto no início de 1988 - ao fixá-lo em 121 milhões de dólares. Afinal, Perot não é só um simples homem de negócios, é um autêntico herói nacional. Tornou-se popular, há alguns anos, num best seller intitulado On Wings of Eagles [Nas Asas das Águias] e escrito pelo conhecido romancista Ken Follet. O livro de não-ficção, transformado em minissérie de alto nível para a televisão, conta o empenho de Perot em formar equipe de elite, composta de homens de negócios que trabalhavam para ele, a fim de salvar alguns empregados seus, presos no Irã, após a subida ao poder do Aiatolá Khomeini. A despeito do perigo de ser preso, Perot arriscou a própria vida quando, usando nome falso, foi ao Irã para motivar seus empregados encarcerados.

Embora muito leal aos colegas de negócios, não é capataz frouxo. Espera resultados e, de modo geral, os consegue. Jobs talvez não o julgue diretor propenso a aceitar um estilo de administração delirante.

Por outro lado, segundo reportagens do New York Times , Jobs já não tem aquele mesmo estilo caótico de administrar, alvo de tantas críticas em sua época na Apple. Claro, hoje ele supervisiona o trabalho de poucas pessoas, que não são mais as 600, mais ou menos, que tentava comandar na divisão Macintosh. Ao que parece, aprendeu e cresceu com sua provação na Apple, passando a reconhecer o valor do planejamento e da aparência, sem, contudo, nada perder de seu

entusiasmo criativo. Perot, já tendo passado por sua cota de conflito ao longo dos anos, parece ter certa paciência e respeito por aquele punhado de jovens gênios da NeXT.

A NeXT não é uma típica empresa iniciante. A Apple começou com poucos dólares, enquanto a NeXT recebeu infusão inicial de sete milhões de dólares, seguidos dos 20 milhões de Perot. As Universidades de Carnegie Mellon e Stanford investiram um total de 1,3 milhões. Jobs, co-fundador da Apple numa garagem, instalou a NeXT em elegante escritório em Paio Alto, logo após a criação da empresa. Entre os 10 primeiros empregados que contratou estava um projetista de interiores, tendo contratado também arquitetos para projetar salões de venda atraentes que planeja construir em várias cidades do país quando e se a NeXT deslanchar.

Há os céticos que se perguntam se o NeXT não será apenas mais um computador ou se existirá de fato este novo computador. Em fins de 1987, alguns executivos-chave, segundo divulgado, foram assistir a uma demonstração do computador, mas o equipamento não estava funcionando. Dizem estes mesmos céticos que o computador usa um microprocessador de altíssimo nível da Motorola, uma unidade poderosa, dotada das técnicas mais modernas, usado por outras empresas.

“A questão que se coloca é se há chances de ser melhor, mesmo em uma unidade de grandeza”, diz alguém do ramo. “Ele só tem mais um lance, e o mercado está predisposto a dizer ‘E daí?’”

O computador NeXT encontrará renhida concorrência no mercado da educação superior visado por Jobs. Algumas

empresas já estão entrincheiradas, incluindo a IBM, o castigo de Jobs quando estava na Apple. Quando Jobs fundou a Apple, não tinha concorrentes no início, mas, com a NeXT, a situação será diferente, como tratam de salientar os críticos. “Steve já não é mais o primeiro”, diz Scott McNealy, presidente da Sun Microsystems.

Como Jobs relutou em mostrar o computador, é possível que careça de programas, um dos problemas que tinha na Apple. Será preciso criar programas para o computador NeXT, porque

Jobs diz que o equipamento irá aceitar os programas existentes. “Para serem [os computadores NeXT] verdadeiramente revolucionários”, diz ele, “não podem funcionar com programas já existentes.”

Jobs raramente concede entrevistas atualmente, limitando suas palestras a platéias seletas, para quem, mesmo assim, pouco fala do computador. Todo este sigilo é parte de plano muito bem orquestrado, engendrado com a arte de um misterioso assassinato, criado por John D. MacDonald, que visa a gerar senso de urgência e suspense sobre o novo computador. A estratégia funciona, apesar de o interesse brotar mais do fascínio inesgotável que o público sente por Steve Jobs do que da nova empresa que montou. O fato de toda a reputação de Jobs estar em jogo, com o sucesso ou fracasso da NeXT, enseja o enredo de um drama real encenado no palco de high tech do Vale do Silício.

Nos últimos anos, o Steve Jobs heróico e muito místico criado pela Agência Regis McKenna reduziu-se a proporções mais humanas. A importância de seu papel na Apple vem sendo questionada, e muitos acham que a empresa logrou êxito apesar de sua presença e não por causa de suas contribuições. A pergunta que percorre o Vale do Silício é: Será que Steve Jobs é capaz de repetir a façanha? Jobs responde dizendo que já logrou êxito duas vezes, primeiro com a Apple e depois com o Macintosh. Mas, apesar disso, aparenta ter dúvidas que o incomodam.

“Imagine-se comparado a Henry Ford”, diz Michael Murray, que trabalhou para Jobs na Apple e ainda é seu amigo. “E de repente tudo desaparece. Você se

pergunta: ‘Fui eu mesmo que fiz tudo aquilo ou foi apenas um passageiro do ônibus?’“

Jobs nada perdeu de seus poderes de persuasão quando negocia com fornecedores ou enfrenta uma platéia. Fechou impossível negócio quando convenceu um fornecedor de programas a aceitar pequeno honorário em vez de royalties. Declara o fornecedor que Jobs dava a entender que estava prestando um serviço à humanidade. “Ele me provocou um

sentimento de que eu devia pagar para ele usar o meu programa."

Diante de uma platéia, Jobs é mágico. Hipnotiza a multidão, parece um maestro regendo uma sinfonia, conduzindo o público a um mundo criado por sua visão interior. A visão que expõe hoje, quando fala, indica computadores que simulam laboratórios de experimentação multibilionários e que dão vida às eras históricas. Jobs chamou-os "ambientes de aprendizados", ao descrevê-los para uma platéia de educadores de grêmios comunitários.

"As pessoas aprendem mais num ambiente de aprendizado, o que significa que, idealmente, é preciso oferecer a um estudante de física um acelerador linear pessoal, ou um passeio num trem que viaje à velocidade da luz", disse. "É preciso levar um estudante de bioquímica a um laboratório de DNA equipado com cinco milhões de dólares. Você pode mandar um aluno de história do século XVII de volta à época de Luís XIV."

Sempre que aparece diante de um grupo de intelectuais sofisticados. Jobs recebe a mesma adulação frenética com que os adolescentes tratam os astros do rock. As pessoas apressam- se ao púlpito para conversar com ele ou tocá-lo, na esperança de conseguir para si um pouquinho daquela mágica. A tração que exerce sobre engenheiros e técnicos é a de um ímã sobre limalhas de ferro. Heidi Roizen, presidente de uma empresa de material de apoio ligada a Jobs, tem um adesivo da NeXT no vidro do automóvel. Certo dia, numa estrada, um carro aproximou-se dela, e o motorista gritou e acenou. Ela parou, e um jovem saltou apressado.

“Você trabalha na NeXT?”, ele perguntou. “Eu trabalho na IBM, mas gostaria de trabalhar na NeXT.”

Capítulo 19

O CAPÍTULO NEXT*

Jobs deixou de cumprir o prazo de lançamento do computador NeXT durante um período de três anos e foi alvo de muitas piadas no Vale do Silício. Na Apple, havia um empregado que usava um alfinete com a inscrição NeVER**,

num gracejo satírico ao logotipo NeXT e à incapacidade de Jobs em cumprir as previsões de produção. Acreditavam os seus detratores que Jobs ainda cultivava os mesmos inconvenientes administrativos que provocaram seu afastamento da Apple, estando seu novo empreendimento condenado desde o nascedouro.

O público investigou-o intensamente depois que perdeu a luta pelo poder para Sculley. A imprensa malhou-o com reportagens que revelaram seus defeitos e destruíram a imagem mítica, superior à vida, criada pelo poderoso aparato de relações públicas da Apple. Qualquer um, sem a segurança de Jobs, teria sido completamente destruído nesta desastrosa volta da vida, mas sua personalidade é tão dominante, que permaneceu no centro das atenções no Vale do Silício, mesmo quando no exílio. Hollywood pensava em realizar um filme sobre sua vida, e a imprensa publicava reportagens regulares sobre ele. Steve Jobs podia estar desaparecido, mas não fora esquecido.

Em 1987, Sculley publicou um livro, onde contava sua versão da disputa com o co-fundador da Apple, que pareceu parte de uma campanha destinada a transformar Sculley em figura tão formidável quanto Jobs. O empenho logrou êxito em dar maior notoriedade a Sculley, que, mesmo assim, porém, ainda era John Sculley e não Steve Jobs. O livro não apenas contava sua vida e sua época, incluía também o que Sculley chamava de "tutelares" gerenciais que visavam a ajudar os executivos a gerirem suas empresas. Poucos anos antes da edição do livro de Sculley, um analista do ramo dos computadores do Vale do Silício dissera que, sem Jobs, a Apple "era apenas mais uma empresa". O próprio Sculley declarara que Steve Jobs era a alma da

Apple. Apesar dos defeitos, quando Jobs deixou a Apple, levou consigo a graça, o glamour e a fervorosa convicção de que seus empregados poderiam mudar o mundo. A Apple rumou para aquele ambiente empresarial cinzento que Jobs tanto desprezava. Todo o ramo dos computadores, segundo a Newsweek , ficou monótono sem Jobs. Sculley empenhou-se em manter acesa a cultura que Jobs e Wozniak criaram. Vez por outra, segundo revela o livro, ia além das medidas. Algumas leituras que recomenda são muito

estranhas, na melhor das hipóteses, e tem-se a impressão de que Sculley pretende superar Jobs como místico e filósofo. Entre os livros recomendados para os administradores figurava a intrigante obra do psicólogo Julian Jaynes, The Origin of Consciousness in the Breakdown of the Bicameral Mind [A Origem da Consciência na Exposição da Mente Bicameral]. A pressagiosa obra expõe a hipótese do autor de que, até alguns séculos atrás, a humanidade não tinha consciência de si mesma, e de que, quando o homem pensava, não sabia que estava pensando, mas acreditava estar falando com Deus ou deuses, dependendo de em que parte do mundo vivia. Quando o homem evoluiu e conquistou a consciência de si mesmo como ser, percebeu que estava pensando e não trocando intimidades com algum ser sobrenatural.

Tudo muito interessante, embora seja difícil imaginar que validade terá para melhorar as técnicas que os administradores usam em suas empresas, a não ser que estejam com problemas para determinar se estão pensando ou conversando com Deus. Quem não sabe diferençar uma coisa da outra não deveria, antes de mais nada, ser administrador de empresa.

Enquanto os boatos tomavam conta do Vale do Silício, Jobs, sigilosamente, estava tratando de seus negócios ao seu inimitável feitio. Continuava um perfecionista que rejeitava as limitações tecnológicas apontadas pelos engenheiros como impossíveis de transpor, insistindo em que descobrissem algum jeito de dominar a tecnologia. David Kelley, engenheiro mecânico, afirma que não havia meios de ganhar uma discussão com Jobs. “Se você tentasse usar a voz da razão”, lembra, “dizendo: ‘Steve, vai sair muito caro’, ou ‘Isto é

impossível de fazer’, ele respondia: ‘Você é um palerma’, e você se sentia um pensador menor.” Wozniak costuma dizer que, apesar de Jobs não ser engenheiro, seus instintos nos assuntos técnicos quase sempre estão certos.

Jobs jamais abriu mão de senso de estilo e estética e, às vezes, parecia obcecado com minúcias que outros consideravam triviais. Os que o criticavam deram risinhos de deboche quando gastou 100.000 dólares para encomendar o logotipo de uma empresa que ainda nem tinha produto. Mas Jobs há muito tempo

aprendera a importância do estilo e da aparência com Mike Markkula, que lhe mandou comprar seu primeiro temo. Jobs recusou os esforços de mais de meia dúzia de projetistas antes de se voltar para Paul Rand, um dos designers mais respeitados no mundo.

Por ironia, foi Rand quem criou o logotipo da IBM, a empresa que representava, segundo Jobs, tudo o que havia de errado na América empresarial. Paul Rand, com 72 anos de idade, era contratado da IBM há três décadas, e teve que pedir permissão à empresa para trabalhar com Jobs. A IBM abençoou o designer, e Rand pôs mãos à obra.

Alguns meses depois, Rand apresentou a Jobs um álbum de desenhos. Jobs estudou um por um, cuidadosamente, lendo também os textos que os explicavam. Quando chegou à última página, viu um cubo característico, equilibrado num vértice, onde se liam, em duas linhas, as letras “Ne”, na superior, e “XT”, na inferior. O emocional Jobs ficou tão transtornado que deu um salto e abraçou Rand.

Jobs queria que a Frogdesign, empresa alemã ocidental que trabalhara com a Apple, fizesse a prova da marca de Rand num cubo tridimensional, o que também era irônico, pois a empresa desenhara o Apple IIc e ainda estava trabalhando com a Apple. A Frogdesign precisava da autorização da Apple para trabalhar com a NeXT. No início, Sculley negou o pedido, mas cedeu ante o apelo pessoal de Harmut Esslinger, da Frogdesign. Esslinger, que sabia que trabalhar com Jobs tinha o mesmo potencial explosivo que atravessar um campo minado, concordou em realizar o projeto, desde que recebesse carta branca. “Às vezes é preciso engrossar com Steve”,

explica Esslinger. Jobs concordou e cumpriu sua parte no trato.

No que diz respeito ao edifício de Paio Alto onde instalou a sede da empresa, o estilo foi determinante. Jogou tudo no chão e remodelou-o de cima a baixo, com soalho reluzente de madeira e animado aspecto futurista que lhe deu a decoração com mobília branca. Espalhou cactos de quatro metros de altura no local e instalou uma geladeira com toda sorte de sucos de frutas para os empregados. Chegou a pensar em montar uma cozinha para fazer pizzas, porque as comerciais, que eram enviadas ao

escritório, não condiziam com seus padrões. Era idéia muito avançada para a época, e Jobs descartou-a.

Além dos prazos não cumpridos, os críticos dispensaram o computador que Jobs vinha criando porque, segundo os informes que vazavam do ultra-secreto grupo NeXT, a tecnologia usada estava disponível para qualquer pessoa. É verdade, mas os componentes que Steve Wozniak usou para criar seu primeiro computador Apple também eram encontrados nas prateleiras das lojas eletrônicas-só que ninguém sabia o que fazer com eles. Jobs tinha visão própria e sabia que a tecnologia de ponta tinha usos tão amplos e variados que a única coisa a limitar suas aplicações era a imaginação pessoal, e disto já estava cansado. As críticas não o incomodavam, diz ele, mas é difícil imaginar que não o ferissem, tal a intensidade dos ataques. Havia mais coisa em jogo do que criar um novo computador, pois Jobs procurava reconquistar sua reputação e o respeito do ramo. “Sabíamos que alguma coisa mágica estava acontecendo”, diz, “e era apenas uma questão de colocar os pés no chão.”

Quando foi convidado para falar na reunião anual da Associação de Editores de Programas, em abril de 1988, ainda não conseguira dominar aquela coisa “mágica” com que vinha lutando. Esperava falar do novo computador, mas desperdiçou as palavras. Parecia cansado e, em vez de fazer a palestra, transformou o evento numa sessão de perguntas e respostas que produziu mais perguntas do que respostas.

Jobs tinha motivos para estar cansado. Embora dotado de fonte aparentemente inesgotável de energia, estava morando praticamente na fábrica e no escritório da

NeXT, quando não fazia viagens comerciais. Sua casa ainda não estava toda mobiliada, e um casal de caseiros tomava conta do lugar, onde Jobs só aparecia em fins de semana eventuais, geralmente em companhia de uma amiga que encontrava ocasionalmente há anos.

Noventa horas de trabalho semanais não eram incomuns para os 150 empregados da NeXT, e Jobs trabalhava até mais. Sua fama de chefe exigente é bem merecida, e os empregados, para lograrem êxito, têm que fazer do trabalho o centro de suas

vidas. Jobs demitia, rapidamente, e demitia, todo aquele que, segundo ele, não dá o máximo de si o tempo todo. Seus ataques podem ser brutais. Queimar a mufa é experiência comum entre os que trabalham para Jobs, e um engenheiro da NeXT que se demitiu exausto e revoltado diz: “Estava cansado de andar naquela montanha-russa cheia de heróis babacas.” Outros nutrem por ele um sentimento de amor/ódio. Dizem que é um patrão impossível, mas que trabalhariam com ele novamente porque “fabrica os computadores mais empolgantes do mundo”. Durante o verão de 1988, Jobs andou muito ocupado contratando gente, viajando pelo país para colher opiniões sobre o que os acadêmicos queriam no computador, examinando a tecnologia mais recente e encomendando o projeto e a construção de uma montadora robotizada no Japão. Esteve também com vários designers em busca de carcaça ou invólucro elegante para o computador e, enfim, encontrou um na Europa. Alguns meses depois, a firma telefonou, sugerindo que entrasse no primeiro avião e fosse ver o empolgante e revolucionário design .

Jobs viajou para a Europa com muitas esperanças. Quando viu a caixa proposta para o novo computador, porém, achou-a, na melhor das hipóteses, aquém da expectativa. “Fizeram um projeto realmente fantástico”, diz, “e todos os computadores seriam iguais. Era uma cabeça humana, e as várias unidades seriam ligadas pela parte traseira do crânio. Contratamos outro designer .”

Jobs usava encanto, lisonja e chave-de-braço para conseguir os empregados que queria e era tão sigiloso a respeito do computador da NeXT que nem lhes dizia o que iriam fazer, não lhes permitindo ver o trabalho feito

no equipamento, informando-lhes apenas que “estamos desenvolvendo um computador que irá revolucionar a educação superior”. Era considerado erro grosseiro recusar trabalhar para Jobs. Susan Barnes, executiva-chefe da área financeira da NeXT, diz que a empresa esperava dos empregados uma “transição de fé” quando assinavam o contrato de trabalho. “Queremos que as pessoas venham a nós por causa da qualidade do produto com que irão trabalhar”, diz ela, “e não por causa do produto.”

Centenas de pessoas, atraídas pela mística de Jobs, clamavam por trabalhar para ele, que as procurava com entusiasmo, acenando a cenoura dos muitos dólares com a proposta de receberem em ações. Se quisesse um projetista, chamava a pessoa e começava assim a conversa: “Ouvi dizer que você é o melhor projetista do planeta!” Ele tocava o ego da pessoa, assombrava-a ao ponto de deixá-la ronronando como um gato saciado. Quando algum empregado potencial não assinava imediatamente o contrato. Jobs recorria ao que um deles chamou de “fascismo emocional”, e que consistia em fazê-lo sentir-se culpado e egoísta por não entrar para o time.

Uma vez na folha de pagamento, a paparicação acabava. Os empregados eram forçados até o limite e além do limite, nem sempre em funções para as quais eram contratados. Um exemplo refere-se à cor do equipamento robotizado que iria montar os circuitos impressos dos computadores NeXT. “Mandei [os japoneses] pintarem sete ou oito vezes, e eles não acertavam”, recorda Jobs. Quando o equipamento chegou à Califórnia, Jobs ainda não ficou satisfeito, tendo contratado dois engenheiros seniores para pintá-lo durante um fim de semana. Pintaram-no três vezes até Jobs aceitar a uniformidade do preto e cinza.

Esta devoção despojada à empresa tornou-se parte da cultura empresarial da NeXT, e os empregados sobreviventes consideraram-se membros de um grupo de elite. William Y. Arms, vice-presidente dos serviços acadêmicos em Carnegie- Mellon, é um dos chefes de torcida mais entusiásticos e observou com prazer que todos os empregados são primas- donas. H. Ross Perot

manifestou estes mesmos sentimentos com igual orgulho.

Diz um engenheiro que trabalhava freqüentemente para a NeXT que a empresa mais parecia uma seita, com Steve Jobs no papel de guru-chefe. “Os empregados são muito bem treinados”, diz o engenheiro. “Quando estou por lá, aquilo parece o Hare Krishna. Não há espírito rebelde.” A falta de rebeldia é novidade num empreendimento que envolve Steve Jobs, que, na divisão Macintosh, da Apple, desfraldara a bandeira com o crânio e os ossos cruzados. Na NeXT, não havia contra o que se rebelar.

O sigilo em torno da NeXT servia para realçar o interesse naquilo a que Jobs se propunha. Formou um painel, composto de 24 homens de negócios e acadêmicos, que o orientaram quanto às características que gostariam de ver no computador, uma virada de 180 graus no comportamento de Jobs, sempre tão criticado no passado por não dar atenção aos desejos do mercado. Segundo Jobs, o comportamento de lobo solitário chegara ao fim. “Para definir a próxima leva de computadores, contamos com a colaboração do grupo mais adverso e exigente entre os usuários de computadores do mundo, e descobrimos que o que o pessoal da educação superior queria era um computador central pessoal.” Apesar da retórica elevada, o novo espírito de colaboração talvez não correspondesse ao que era alardeado. “Você entra com os seus dois centavos”, diz David C. Paulson, ex-empregado da NeXT, “e Jobs entra com seus 50 dólares.”

A equipe de consultores jurou sigilo, mas os vazamentos, que podem muito bem ter sido planejados, insinuaram que Jobs estava metido em algo de porte. Jobs não falou sobre detalhes, mas afirmou que provocaria mais uma revolução nos computadores. Crescia a especulação ante a aproximação da nova data prevista para o lançamento, e era tanta a publicidade que, quando Jobs telefonou para um contato publicitário do The Wall Street Journal a fim de encomendar o anúncio, o contato respondeu: “Nem é preciso se incomodar!”

Os analistas do Vale do Silício que acompanham o ramo dos computadores especulavam sobre a possibilidade de Jobs retardar propositadamente os lançamentos e

esconder, por trás daquela nuvem de fumaça acadêmica, suas verdadeiras intenções. Ninguém acreditava no fato de que Jobs, acostumado a pensar em termos de centenas de milhões de dólares, ficaria satisfeito em vender computadores para um pequeno mercado educativo. “Ele está ganhando tempo”, diz um analista da Data Quest Inc., firma de San Jose que acompanha o mercado de computadores. “O mercado universitário não dá nem para começar. Steve tem planos maiores.” A teoria mais aceita era a de que Jobs visava ao mercado das redes, que emergia com grandes perspectivas para a década de 1990.

Rede é o termo usado para descrever um computador de mesa capaz de executar várias tarefas simultaneamente e vincular-se a outras bases de dados para criar uma rede de compartilhamento de informações. Os computadores em rede precisam ter velocidade e potência bem superiores às dos computadores centrais, mas precisam ser pequenos a ponto de caberem sobre uma escrivaninha, do tamanho aproximado de uma máquina de escrever. Precisam também de preço inferior ao dos computadores centrais de 65 mil dólares para que possam ser adquiridos. O mercado de computadores em rede valia 2,6 bilhões de dólares em 1987, e a Data Quest esperava que ultrapassasse o marco dos seis bilhões por volta de 1991. As dicas emanadas a respeito do computador NeXT pareciam encaixar muito bem no sistema de redes.

Jobs é homem complexo, capaz de ser ríspido ou charmoso, que pode mudar de humor quando alguém deixa cair o chapéu, e com fama lendária de bom vendedor e negociante esperto. Sempre parece realizar algo memorável nos lugares onde aparece. Katherine Granam, proprietária do Washington Post , convidou-o e a Perot, entre outros astros, para a festa de seu septuagésimo aniversário. Perot, que conversava com o Rei Juan Carlos, da Espanha, apresentou-o a Jobs.

“Eis um homem que Vossa Excelência precisa conhecer”, disse Perot.

Depois de apresentar os dois, Perot afastou-se, mas, do outro lado da sala, viu Jobs conversando entusiasmado e fazendo gestos vibrantes diante do rei hipnotizado.

Quando o rei se afastou, parecendo meio tonto, Perot apressou-se ao encontro de Jobs e perguntou:

“O que houve?”

E Jobs respondeu:

“Acabei de vender um computador!”

Jobs estabeleceu outro contato importante no aniversário, embora na época não o tivesse percebido. Fora apresentado a John F. Akers, executivo-chefe da IBM, empresa que Jobs ainda via com desconfiança, desdém e espanto. Os dois conversaram brevemente sobre negócios. Primeiro, Jobs e, depois, Perot mencionaram um sistema operacional que fora desenvolvido

para o NeXT, e, alguns meses depois. Jobs recebeu o telefonema de um executivo da IBM dizendo que a empresa estava interessada em obter licença da NeXT para usar o programa que discutira com Akers na festa de Katherine Graham.

A desconfiança de Jobs com relação à IBM era hábito difícil de romper, mas, enfim, concordou, acrescentando que teria que ser simples e rápido. Instantes depois, um executivo da IBM foi ao encontro de Jobs com um contrato de 125 páginas de palavrório jurídico. Jobs olhou-o por um instante, deixou-o cair sobre a mesa e disse: “Nada feito!” E saiu da sala.

Era um comportamento característico de Jobs, mas que ensejou telefonemas frenéticos dos executivos seniores da IBM, sugerindo que o próprio Jobs redigisse o contrato. Jobs concordou, escreveu um contrato simples, de poucas páginas, e enviou-o à IBM, que o aprovou. O lucro inicial para a NeXT era estimado em, no mínimo, 10 milhões de dólares, com enorme potencial de se multiplicar com o correr dos anos.

O programa concedido à IBM chama-se NeXTStep e é tão fácil de usar que qualquer iniciante é capaz de programar nele. O NeXTStep usa uma série de ícones animados que representam várias funções, cada um deles utilizável ou apagável quando circulado por um “mouse”. Quando o operador quer apagar alguma coisa, basta enfiar o ícone apropriado num “buraco negro” giratório na tela, que o engole.

“Há muita gente que quer usar computadores”, diz Jobs, “mas não quer aprender a usá-los. Este está ao alcance dos simples mortais.” Jobs lutara pelo conceito dos

computadores amigos do usuário na Apple, aplicando-o ao Macintosh, que ainda é um dos computadores mais amistosos à disposição.

As redes da IBM eram história inteiramente diferente. Usavam um sistema chamado Unix, menos amistoso do que um touro enfurecido, e acessível apenas aos operadores mais ousados, o que limitava a capacidade de a IBM penetrar no mercado. O NeXTStep era compatível com o Unix, valendo os programas nele escritos para os computadores IBM que usavam o Unix. De modo inverso, os programas gerados em Unix eram compatíveis com o NeXTStep, e as implicações disto eram

enormes, pois aumentava a força competitiva da IBM e dava imediata respeitabilidade à NeXT no ramo.

Enquanto a IBM e Jobs não confirmavam o contrato de licença, os boatos do trato reverberavam no Vale do Silício. Era notícia das piores para as demais fábricas de computadores em rede e os pesquisadores de programas. A união da IBM com Jobs era uma combinação assustadora. Na Apple, um executivo queixava-se de que o acordo com a IBM, que acreditava ser verdade, transformara a NeXT de piada em potencial líder do ramo.

Se Jobs era sovina ou negociante esperto era questão de perspectiva. Quando você compra, gostaria de que Jobs o fizesse por você, mas, quando você vende, ele é um terror. Ao que se sabe, ninguém jamais ganhou qualquer parada de Steve Jobs. Um bom exemplo desta pujança nas negociações foi o trato que fez com a Canon, gigantesca empresa japonesa, uma das maiores do mundo. Jobs queria usar no novo computador o disco ótico da empresa, que registra e lê informação por meio de raio laser. O disco a laser daria ao computador da NeXT desconcertante poder, mas seu preço no varejo era de 6.000 dólares, e o computador deveria custar 6.500 dólares. A disparidade parecia insuperável, mas Jobs tanto martelou que a Canon cedeu, proporcionando negócio tão bom que o disco a laser pôde ser usado sem aumentar o preço do computador.

O lançamento de um computador é evento tão importante que pode promover ou destruir o produto no nascedouro. Para Jobs, era episódio muito significativo, pois, além de lograr êxito com o computador, precisava provar que não fora apenas um simples passageiro na

Apple. Por isso não deu sopa para o azar. Contratou um artista polivalente de nome George Coats para preparar o lançamento no Davis Symphony Hall, em San Francisco, para meados de outubro de 1988. Seria o dia mais importante de sua vida, e Jobs sabia disso.

Uma semana antes. Jobs ainda ensaiava a apresentação num ginásio de escola secundária, em Berkeley. Aquele homem, conhecido como o enfant terrible , o John MacEnroe do mundo dos computadores, estava surpreendentemente calmo em vista do que estava em jogo. Usava jeans e uma camisa xadrez

vermelha e falava por um microfone, enquanto o computador NeXT e outros acessórios audiovisuais amparavam a apresentação. De repente, ante um engasgo do programa, os empregados da NeXT ali presentes esperaram ouvir uma erupção vulcânica e temperamental do patrão, mas Jobs, em vez disso, deu de ombros, dizendo que não se preocupassem, seria consertado.

No palco. Jobs é capaz de criar fervor quase evangélico e despertar curiosidade como um vendedor de parque de diversões. Uma figura contundente: esbelto, com mãos delicadas que usa com precisão de bailarino e cabelos alongados que lhe dão aspecto juvenil, mesmo quando usa ternos elegantes. Seu entusiasmo natural é contagiante. Jobs confia tanto em seu computador e em si mesmo que, a poucos dias do lançamento, fez uma afirmação ousada à imprensa: “Construímos o melhor computador do mundo. Todos os computadores, de hoje em diante, serão diferentes.” Não havia como recuar em relação a esta declaração, pois Jobs já descalçara a luva e estava arriscando tudo. Se falhasse, talvez jamais fosse levado a sério novamente, e seu sucesso na Apple poderia ser considerado obra do acaso. Era, sob todos os aspectos, um ato de coragem.

No dia do lançamento, três mil convidados, do lado de fora do Davis Symphony Hall, esperavam sob os cuidados de guardas de segurança uniformizados. Cochichavam entre si, especulando sobre o que, ao que já se esperava, seria aquele computador moderníssimo. A maioria esperava que Jobs cumprisse a promessa e voltasse ao leito do mundo dos) computadores. Um repórter da Popular Science escreveu que quase todos torciam por ele, porque “Jobs representa o apogeu do

espírito empreendedor americano”. Era um romântico incurável, cujo fracasso ninguém desejava. Um repórter, ansioso para presenciar o lançamento, chegou a adiar a operação de amígdalas do filho, marcada para a mesma hora.

Nem todos os convidados apareceram. A ausência mais notada foi a de William Gates, de 32 anos de idade, diretor- presidente da Microsoft, grande empresa de programas. Gates mantivera tempestuoso relacionamento com Jobs ao longo dos anos. “Steve gosta de gritar comigo”, diz. “Às vezes é positivo e

às vezes é negativo.” Recusara-se a desenvolver programas para o NeXT e, por causa disso. Jobs gritara com ele, que ainda estava magoado. “Steve Jobs é o único capaz de conseguir uma tal publicidade para um computador que tem um monitor em preto e branco”, observou. O motivo para não comparecer? “Minha presença daria credibilidade excessiva. O equipamento nada tem de revolucionário.”

Assim pensava Gates. Pairou um murmúrio de expectativa quando a platéia se posicionou. O momento, tantas vezes adiado durante três anos, enfim, chegara, e a cabeça de Steve Jobs estava no cepo de corte. A questão era: iriam soltar a guilhotina? No palco vazio, apenas um cubo negro e as cortinas também negras. E, então. Jobs fez uma entrada dramática, sorrindo e acenando entre o frenético aplauso daquela gente que ali estava apenas para vê-lo ganhar mais uma competição.

O desempenho de Jobs foi impecável, e o novo computador, com seu aspecto esguio e sua inacreditável potência, deixou a platéia atônita. Superava em muito as expectativas. O monitor de 17 polegadas mostrava imagens tão nítidas e definidas que mais pareciam fotografias do que criações embaçadas de uma tela de computador. O microchip estereofônico do equipamento declamava o comovente discurso de Martin Luther King, “Eu tenho um sonho”, na própria voz de Martin, enquanto a tela do monitor mostrava imagens do falecido líder dos direitos civis, desempenho que gerou murmúrios de admiração na platéia.

Jobs levou uma cadeira até o computador, sentou-se como quem se prepara para dar um concerto. “Vou

mostrar-lhes o que isso faz”, disse. A palavra “instável” fora usada para descrever Jobs, que, caçoando às suas próprias custas, consultou-a no dicionário do computador.

“Hummm”, disse. “Caracterizado por mudanças imprevisíveis no estado de ânimo. Não é tão mal assim.”

A seguir, invocou uma citação das obras completas de Shakespeare, armazenadas no disco ótico do computador:

“Que outro computador permite que você se sente e percorra toda a obra completa de William Shakespeare em questão de alguns segundos?”, perguntou.

Jobs afastou as cortinas e mostrou parte dos componentes do computador. Ergueu um pedaço de plástico de 10 centímetros.

“Há dois anos, vimos uma nova tecnologia e resolvemos correr o risco de criar uma empresa para lançá-la num prazo em que todos achavam impossível”, disse. “Ei-la, o primeiro disco ótico apagável de leitura e escrita. O computador vem com 250 megabytes de armazenagem de massa removível. O pequeno disco contém mais informação do que 300 computadores de mesa IBM ou Apple juntos. Em termos mais compreensíveis, é carregado com programas e informação, incluindo o Ninth Collegiate Dictionary, da Webster (com ilustrações), o Collegiate Thesaurus, da Webster, o Dicionário Oxford de Citações, um programa para processamento de palavras e um programa de matemática - e ainda há espaço para 100 exemplares, palavra por palavra, de Moby Dick .”

Um telão exibia uma fita da tão decantada montadora robotizada, enquanto Jobs segurava um circuito impresso de 40 centímetros, o coração da máquina, onde alguns circuitos guardavam entre si a distância da espessura de um fio de cabelo. “É o circuito mais bonito que já vi na vida. É o uso mais agressivo que já se deu à tecnologia de impressão, construído sem qualquer contato de mãos humanas.” ‘A platéia riu em apreço, visivelmente impressionada com o que via e ouvia, pois exigia soldas limpíssimas.

“Aprendemos a ser um pouco humildes”, disse. “Estamos na casa dos 30 anos de idade, e não temos que ficar reinventando tudo. O que queremos criar é a

próxima revolução na computação. Queremos descerrar o manto."

Estava claro que Jobs conseguira sua vitória.

A caixa do computador era elegante, conforme esperado, mas a platéia não estava preparada para o que Jobs lhe mostrava. Alguns se recordaram de Jobs, quando, aos 28 anos de idade, acariciando uma Mercedes esporte, dissera que um dia os computadores teriam aquela mesma graça. O coração do computador é um cubo de magnésio negro, de 40 centímetros, que pode ser colocado no chão para não ocupar espaço na escrivaninha. O magnésio é atraente e funcional, reduz a geração

de calor durante o funcionamento. O teclado pode ser encaixado sob o monitor em cantiléver, quando não for usado. Todo o invólucro é uma obra de arte, ao menos segundo o Instituto Nacional de Artes, que solicitou uma unidade, para exibir.

Entre suas muitas funções, o computador NeXT pode ser usado como fac-símile e secretária eletrônica. A fácil programação, somada aos componentes de som e memória, permite até mesmo aos amadores projetar usos ainda não vislumbrados. A este respeito, lembra o primeiro “computador em um chip” e, segundo seus criadores, tem tantas possibilidades que são impossíveis de relacionar.

Jobs sempre se interessou pelo aspecto de um computador, mas, quando foi lançado, o primeiro Macintosh era elegante na frente e uma maçaroca de fios e soquetes atrás. Alan Kay, associado da Apple e depois mentor de Sculley, alegava que era perfeito reflexo da cabeça de Jobs, limpa e ordenada na frente e embaralhada por dentro. Jobs derrubou esta imagem com o computador NeXT, cujas conexões para os acréscimos estavam organizadas de maneira incomumente caprichosa. O próprio Kay teve que admitir que o computador era elegante sob todos os ângulos.

Jobs, ainda no computador, deve ter sentido maldoso prazer quando digitou três teclas e surgiram no telão as três letras mais temidas no mundo dos computadores: IBM.

“É verdade”, disse Jobs, confirmando os boatos, “nós concedemos licença à IBM para usar os nossos

programas, que, assim, vão servir aos dois equipamentos.”

O computador, apesar de muito impressionante, foi eclipsado pela confirmação do acordo NeXT-IBM, uma verdadeira bomba. Significava que a IBM seria concorrente ainda mais forte e que o computador da NeXT poderia usar amplo sortimento de programas já existentes no mercado. O anúncio assinalava o fim da guerra que Jobs travara com a IBM durante mais de 10 anos e revelava novo espírito de cooperação. Jobs encerrou a apresentação com um violinista da Sinfônica de San Francisco tocando um dueto com o computador, cujo som estereofônico era tão nítido a ponto de ser impossível discernir que som era ao vivo e que som era gerado

pelo computador. Jobs foi ovacionado de pé e, terminada a apresentação, disse:

“É bom estar de volta.”

Um regresso estelar de Jobs. Com lance de mestre, derrubou as críticas que apontavam como acidental o seu sucesso na Apple, e insinuavam que a empresa lograra êxito apesar de sua influência negativa. O lançamento foi noticiado para o cenário internacional, e Jobs, com seu computador, apareceu em dezenas de revistas, a maioria delas tendo experimentado dificuldades em evitar a hipérbole. A Newsweek e a BusinessWeek puseram-no na capa de suas edições de 24 de outubro de 1988. A Newsweek usou linhas floreadas em negrito: “Mr. Chips - Steve Jobs devolveu o arrebatamento aos computadores.” O texto, a seguir, dizia que, a julgar da reação inicial, “Jobs logrou êxito em produzir um computador que talvez seja o mais empolgante por muitos anos”. A BusinessWeek imprimiu “Steve Jobs” em caixa alta, logo abaixo do nome da revista, e perguntou: “Será que ele consegue repetir a façanha?”

A maioria achava que a nova façanha já era fato consumado, mas alguns não se convenceram tão facilmente. Richard Shaffer, editor da respeitável Computer Letter , disse: “Eu queria estragar a festa... [Agora] estou louco para conhecer o equipamento.” Outro editor de um informativo disse: “Cheguei descrente e fui embora convertido.” H. Ross Perot estava radiante: “Eles passaram muito tempo em busca da perfeição. Ele repetiu a façanha.” E, depois de observar que já investira 20 milhões de dólares, acrescentou: “E investiria muito mais, com todo prazer.”

Por volta da mesma época. Jobs mereceu reconhecimento algo diferente quando a revista Playgirl colocou-o na lista dos 10 homens mais sensuais da América.

Os analistas logo observaram que o computador NeXT, ao que era esperado, só iria evoluir no mínimo a partir de 1991. Quase todos concordavam em que Jobs, ao forçar ao limite a tecnologia moderna, criara um computador cujo todo era maior do que a soma de suas partes. “Jobs não é engenheiro”, diz um analista, “e assim, como não sabe o que está fazendo, faz.” O

computador estava ao preço de 6.500 dólares, enquanto outros sem a mesma competência eram vendidos a 20.000 dólares. Dizem os analistas que Jobs, ao lançar seu computador, criou um novo padrão de excelência que os concorrentes teriam que igualar - e já estavam sendo pressionados neste sentido, porque ia custar caro e era preciso pressa. A Apple, John Sculley observou que "Jobs aumentou a parada".

Por mais espetacular que fosse seu regresso triunfal. Jobs ainda ocultava surpresas na manga, pois, em sigilo, vinha negociando acordos que o elevariam a patamares ainda mais altos. Embora ainda insistisse, em janeiro de 1989, em que o computador estaria limitado ao mercado educativo, era difícil de acreditar para quem sabia do que o equipamento era capaz. A fim de verificar os boatos. Jobs usou, imaginem, a premiação do Hollywood Academy.

Milhões de americanos, e outros mundo afora, estavam ligados no programa da entrega dos Oscar, da ABC, no dia 29 de março de 1989. Era improvável que Steve Jobs fosse mencionado em tal cenário, mas foi, pois sua produtora, Pixar, ganhou um Oscar por seu curta, de animação computadorizada. Tin Toy [Brinquedo de Lata], e Jobs foi mencionado por ter contribuído para o êxito da película.

Valendo-se da onda de publicidade. Jobs convocou uma entrevista coletiva no dia seguinte e disparou uma salva de 100 milhões de dólares. Anunciou que firmara contrato com a BusinessLand para vender à maior rede de lojas de computadores pessoais da nação 100 milhões de dólares em computadores NeXT no período de um ano.

BusinessLand é uma empresa de 1,2 bilhões de dólares, cuja diretoria é presidida por David A. Norman, homem muitíssimo respeitado como hábil negociante. Norman confirmara que Jobs almejava o mercado das redes de computadores e viu que a BusinessLand podia ajudar. “Precisamos começar por baixo”, disse Norman, acrescentando que o acordo daria maior firmeza à empresa na área dos computadores em rede. Como a NeXT é compatível com as redes da IBM, Jobs já saía na dianteira na corrida daquele rico

mercado. A BusinessLand, praticando dumping , derrubou as redes da Sun Microsystem e fechou com a NeXT.

Se ainda havia dúvidas quanto ao regresso de Jobs, o fato foi um choque de realidade. A NeXT almejava a disputa internacional. “Todos levam Jobs a sério”, disse Mark D. Stahlmann, analista de Sanford C. Bernstein & Co. “A NeXT pode chegar ao mundo no início da década de 1990.”

A poeira ainda não assentara desde o anúncio da BusinessLand, e Jobs lançou bomba ainda maior que, no mínimo, dispersou os concorrentes. Anunciou que vendera 13,5% das ações da NeXT à Canon por 100 milhões de dólares, isto é, além dos acordos amistosos firmados com a IBM e a BusinessLand, Jobs tinha agora, como parceiro, o gigante japonês. Assim como mítico fênix. Jobs renascera das próprias cinzas. Já não mais se falava em fracasso, a questão agora era a altura que Jobs seria capaz de alcançar.

A participação da Canon dava à NeXT mais um salto à frente da concorrência, pois contava agora com um distribuidor no Extremo Oriente. O lance de Jobs criava, além disso, difícil obstáculo para as demais empresas que tentavam faturar o mercado de redes, pois já vinham sendo pressionadas a dar saltos qualitativos em seus computadores para conseguir acompanhar Jobs. Uma coisa era certa: os computadores da concorrência precisariam de um disco ótico semelhante ao usado no NeXT. Jobs conseguira o disco ótico a preço muito barato, mas a Canon não vai querer vendê-lo à concorrência. Ao colocar o disco ótico em seu computador. Jobs criou um novo ramo, assim como,

juntamente com Wozniak e Mike Markkula, criara o ramo dos computadores pessoais. Edward Rothschild, diretor-presidente da Rothschild Consultores, em San Francisco, observou: “Este item dá o chute inicial para o ramo da unidade de disco ótico reprogramável.”

Na edição do décimo aniversário, a revista Inc. chamou Jobs de o “Empreendedor da Década”, decisão, dizem os editores, que levou apenas cinco minutos para ser tomada. Eram muitos os candidatos de destaque, mas os editores diziam que estavam todos um corpo e meio de luz atrás de Jobs, acrescentando que “suas realizações empalidecem” quando

comparadas ao feito de Jobs, o de ter criado, quase sozinho, um novo ramo que mudou o mundo dos negócios e que pode, em última instância, mudar nossa maneira de viver.

Jobs parecia indiferente à homenagem, pois, no mesmo instante em que era coroado, esquivava-se. Insultado com o que considerava uma questão pessoal, debochara: “Afinal é a People ou a Inc .?” Os editores da Inc ., apesar de tudo o que ouviram a respeito de Jobs, e de seus próprios infortúnios, disseram que a maior surpresa, quando o encontraram pela primeira vez, foi que de fato gostaram dele.

No período que se estende a partir de sua demissão da Apple, Jobs, ao que parece, amadureceu com a provação do fogo. Ainda é um perfeccionista que provoca todos de vez em quando e tem acessos de raiva, mas, enfim, conseguiu articular, numa entrevista dada à Inc., alguns dos motivos justificadores daqueles traços que misturavam o amigo e o algoz.

Sobre não dar ouvidos ao mercado . Jobs defende-se, dizendo: “Será que Alexander Graham Bell fez alguma pesquisa de mercado para inventar o telefone? Claro que não!” Diz que as pessoas que usam um produto muitas vezes só vão saber do que precisam depois que o produto lhes é oferecido. E, mais, em se tratando de algo tão técnico quanto os computadores pessoais, as pessoas em geral não têm conhecimento suficiente para fazer sugestões realistas.

Sobre ser um chefe autoritário . “Tento criar um ambiente de excelência, fazer emergir o que há de melhor nas pessoas”. Jobs explica. “Muita gente não

está acostumada a trabalhar numa empresa onde se espera excelência.” Jobs diz que, quando os engenheiros lhe dizem que alguma coisa não vai funcionar, ele lhes diz que voltem ao trabalho e façam com que funcione. Isto os leva a empenho ainda mais criativo no sentido de extrair o máximo da tecnologia.

Sobre sua atenção ao detalhe . Há quem pense que não é importante ter um circuito impresso bem feito. Jobs postula, porque o usuário não o verá. Mas Jobs acredita que o interior do equipamento deve ser tão agradável, no plano estético, quanto o exterior. Quando o usuário sabe disso, eleva as expectativas que

tem de si mesmo porque sabe que está trabalhando com o melhor equipamento existente.

Sobre o capricho . Dizem alguns que Jobs é obcecado com o capricho, e citam o exemplo da pintura dos braços robotizados de montagem, que teve que ser feita e refeita várias vezes. Jobs diz que exige capricho porque, antes de mais nada, os clientes potenciais visitam a fábrica, e o ambiente de bagunça pode cancelar vendas. Ao contrário, ver que a empresa trabalha em ordem ajuda a criar confiança no produto. No plano puramente prático. Jobs acha que a limpeza é importante durante a montagem porque a poeira, mesmo os pequeníssimos grãos, pode causar defeitos. E, enfim, sente que um ambiente assim contribui para o pensamento ordeiro dos empregados, ajudando- os a dar o melhor de si.

São respostas firmes a críticas específicas. É possível que seja chefe autoritário, mas que cliente vai queixar-se da empresa que dá tanta ênfase à qualidade?

Jobs ainda precisa provar que é bom administrador quando a NeXT começar a fabricar computadores em grandes quantidades. A falta de capacidade administrativa é um dos fatores críticos que a Apple aponta como motivo de sua expulsão. A robótica da fábrica pode produzir com precisão grandes quantidades de circuitos impressos e eliminar a necessidade de treinamento e gerência no setor, mas, se a NeXT ocupar posição de liderança, como é esperado, ainda assim a administração será crucial.

Não há dúvida, entretanto, de que Steve Jobs está de volta, maior do que nunca. Quando deixou a Apple, seu

patrimônio valia 100 milhões de dólares. Investiu 15 milhões na NeXT e, três anos depois, o patrimônio da empresa era avaliado em 800 milhões de dólares, e não tinha ainda produzido dois mil computadores. O investimento inicial de Jobs na NeXT vale hoje cerca de 500 milhões, e os 20 milhões de Perot transformaram-se, no mínimo, em 100 milhões.

Alguns céticos ainda duvidam de que Jobs é capaz de lograr êxito fabricando computadores, mas esquecem-se de que ele pode contratar um administrador. Na Apple, queria controlar tudo e, na NeXT, pode fazer o mesmo, ainda que a equipe conte

com um administrador de operações. E Jobs tem outro ás na manga, pois, se não se sair bem com os computadores, o que não parece provável, pode seguir os passos de H. Ross Perot, que se tornou multibilionário fabricando sistemas de apoio para o setor de computadores centrais. Os acordos que a NeXT fechou com a IBM e a Canon parecem refletir a influência de Perot e indicam que Jobs não colocou todos os ovos numa só cesta.

Dizem alguns que Jobs ainda amarga ter sido expulso da Apple por John Sculley. Este telefonou-lhe para cumprimentá-lo quando do lançamento, mas foi uma conversa dura e breve, a título apenas de cortesia profissional. Jobs diz que a maior lição que aprendeu na Apple foi: “Tenha sempre 51 % das ações, pois, assim, ninguém poderá enxotá-lo.” O possível rancor de Jobs por Sculley, contudo, não é extensivo à Apple. “Ainda gosto de saber quando entregam um Mac”, diz Jobs.

O êxito da NeXT vem provando, fora de qualquer dúvida razoável, que Jobs é um empreendedor inovador capaz de fazer emergir o que há de melhor nas pessoas e de estabelecer novos padrões para um ramo de atividade. Por determinação própria, superou a humilhação pública e imprimiu seu nome como figura das mais importantes no mundo dos negócios americanos, apagando para sempre o rótulo de “milionário por acaso”.

FIM